



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم للتسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
بعنوان:

دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعية في المؤسسة  
-دراسة ميدانية بشركة سونطراك-واهران-

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالب:

-أ/بن يمينة خيرة

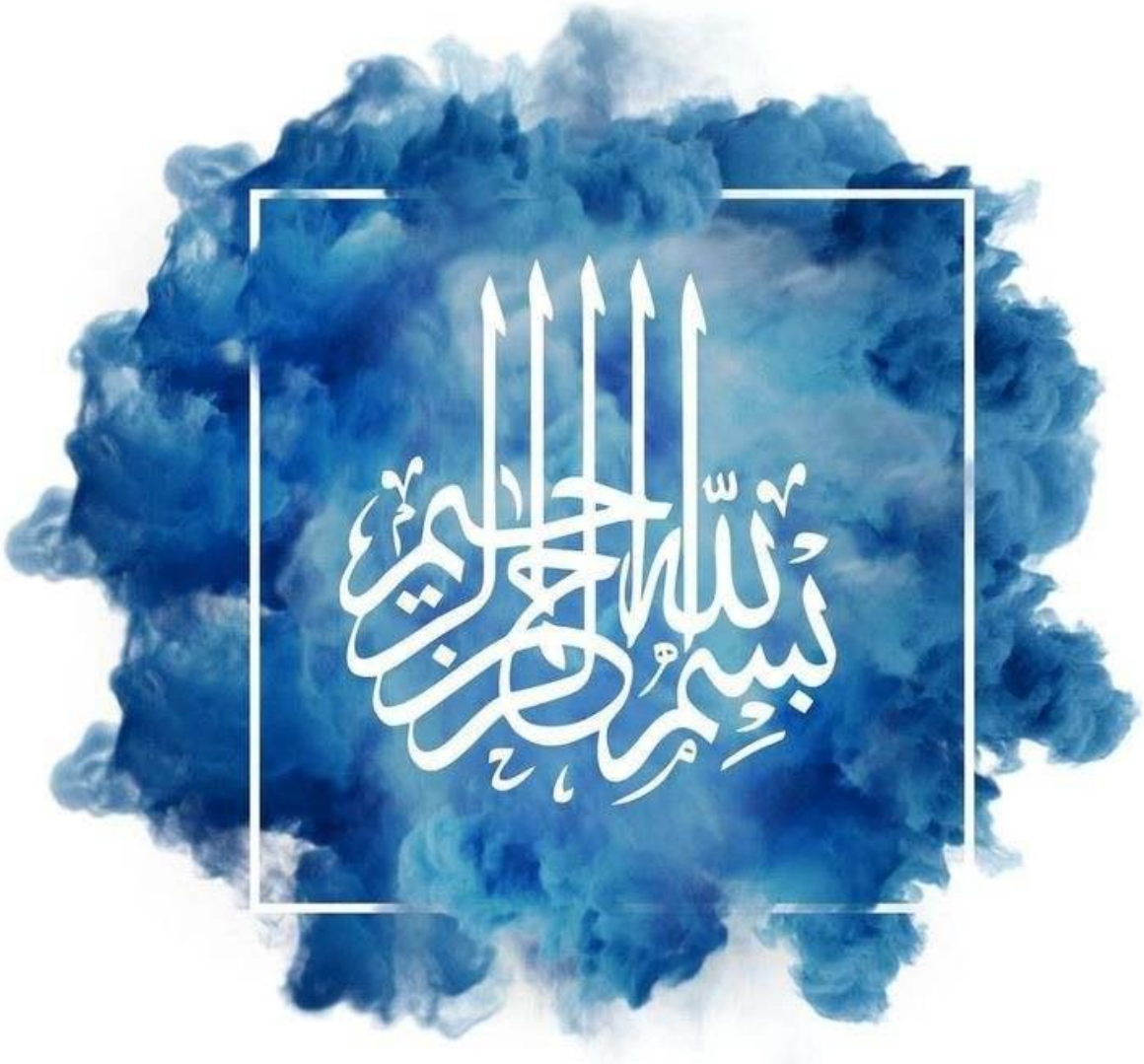
-مجاهد محمد الأمين

تاريخ المناقشة: ..../..../..

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

| اللقب والاسم         | الرتبة               | الصفة        |
|----------------------|----------------------|--------------|
| أ. د. العربي مليكة   | أستاذ التعليم العالي | رئيسا        |
| أ. د. بن يمينة خيرة  | أستاذ التعليم العالي | مشرفا ومقررا |
| أ. د. بن سليمان نجيب | أستاذ التعليم العالي | ممتحنا       |

السنة الجامعية: 2025/2024





قال تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات.  
أتقدّم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذتي المشرفة "بن يمينة خيرة" على ما  
قدّمته لي من توجيهات سديدة ونصائح قيّمة طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة،  
وعلى دعمها وتشجيعها المستمر  
كما أعبر عن خالص امتناني إلى كافة أساتذة قسم العلوم الاقتصادية لما  
بذلوه من جهد في سبيل إيصال العلم والمعرفة، وإلى كل من ساعدني أو قدّم  
لي النصيح والدعم، ولو بكلمة طيبة.  
ولا يفوتني أن أتوجّه بالشكر إلى أسرتي الكريمة وأصدقائي الأعزاء على  
مساندتهم ودعواتهم، التي كانت النبراس الذي أثار طريقي حتى وصلت إلى  
هذه المرحلة.



الإهداء

إلى من غرسوا في نفسي حبّ العلم والمعرفة،  
وكانَ فضلُ اللهِ لَدِكُمْ عَظِيمًا  
إلى من كانوا السند والملاذ بعد الله،

إلى والديّ العزيزين، رمز التضحية والعطاء،

إلى إخوتي وأخواتي، دعمتموني بالكلمة الطيبة والدعاء،

إلى أصدقائي وكل من شجعني ووقف إلى جانبي،

أهدي هذا العمل المتواضع عربونَ وفاءٍ وتقدير.



# الفهرس

الشكر والتقدير  
الإهداء

مقدمة: 2.....

## الفصل الأول: الجانب النظري

تمهيد: 11.....

المبحث الأول: أساسيات المسؤولية الاجتماعية..... 12

المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية..... 12

المطلب الثاني: نظريات ومبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية..... 18

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية ومعوقاتهما..... 25

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمخاطر الاجتماعية..... 29

المطلب الأول: ماهية المخاطر الاجتماعية..... 29

المطلب الثاني: مصادر وأبعاد المخاطر الاجتماعية..... 31

المطلب الثالث: آثار المخاطر الاجتماعية على المؤسسة وادارتها: 44.....

خلاصة الفصل الأول: 51.....

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تمهيد: 53.....

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة محل الدراسة..... 54

المطلب الأول: تعريف شركة سوناتراك SONATRACH..... 54

المطلب الثاني: نشاط المصب LRP..... 56

|    |  |
|----|--|
| 58 | المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....        |
| 68 | المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....     |
| 68 | المطلب الأول :الدراسة وتحليل الاستبيان.....          |
| 76 | المطلب الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج..... |
| 84 | المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات الدراسة.....          |
| 86 | خلاصة الفصل الثاني:.....                             |
| 88 | الخاتمة.....   |
| 92 | قائمة المراجع والمصادر:.....                         |
| 95 | الملاحق.....   |

## قائمة الجداول

| صفحة | عنوان الجداول   | رقم الجداول |
|------|---|-------------|
| 47   | درجات سلم ليكرات الخماسي  | (01-1)      |
| 48   | معامل الارتباط بين كل عبارات من عبارات المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية الداخلية)   | (02-01)     |
| 49   | معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارات من عبارات المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية الخارجية)                                     | (03-02)     |
| 50   | معامل الارتباط بين كل عبارات من عبارات المحور الأول الداخلي لعبارات المحور الأول ككل (المسؤولية الاجتماعية الداخلية و الخارجية) | (04-02)     |
| 51   | معامل الارتباط بين كل عبارات من عبارات المحور الثالث (إدارة المخاطر الاجتماعية)   | (05-02)     |
| 52   | ثبات الاستبيان  | (06-02)     |
| 53   | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس   | (07-02)     |
| 53   | يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن  | (08-02)     |
| 54   | يوضح توزيع أفراد العينة حسب عددا سنوات الخبرة   | (09-02)     |
| 55   | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية  | (10-02)     |
| 56   | يوضح توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت .  | (11-02)     |
| 57   | يوضح تحليل عبارات المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية   | (12-02)     |
| 59   | يوضح تحليل عبارات ادارة المخاطر الاجتماعية  | (13-02)     |
| 60   | يوضح اختبار one simple T test للفرضية الأولي  | (14-02)     |
| 62   | يوضح اختبار one simple T test للفرضية الثانية   | (15-02)     |
| 63   | يوضح اختبار one simple T test للفرضية الثالثة   | (16-02)     |
| 64   | يوضح الجدول اختبار نموذج الانحدار البسيط  | (17-02)     |
| 65   | يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعي في مؤسسة سوناطراك.                 | (18-02)     |

## قائمة الأشكال

| صفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|------|--|-----------|
| 19   | يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية                    | (01-1)    |
| 38   | يوضح عمليات إدارة المخاطر الاجتماعية والوقاية منها | (02-01)   |
| 43   | هيكل تنظيمي لمؤسسة سوناطراك                        | (03-02)   |
| 45   | هيكل نشاط lrp                                      | (04-02)   |
| 53   | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس                  | (05-02)   |
| 54   | يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن                   | (06-02)   |
| 55   | يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة       | (07-02)   |
| 56   | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية         | (08-02)   |
| 64   | رسم بياني لمعادلة الانحدار البسيط                  | (09-02)   |

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولة الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة سوناطراك فرع وهران. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية بالاستبيان والمقابلة. أظهرت النتائج أن المسؤولة الاجتماعية تساهم في معالجة المشكلات الاجتماعية للعمال، والوقاية من النزاعات والضغوط، وتعزيز التكافل عبر برامج المساعدات والخدمات، مما ينعكس إيجابًا على استقرار المؤسسة وتقليل المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة دعم مهام المسؤولة الاجتماعية وتوفير تكوين متخصص يعزز من كفاءتها في مواجهة التحديات الاجتماعية داخل المؤسسات..

## Abstract

This study aims to identify the role of the social officer in reducing social risks within economic institutions, through a case study of Sonatrach in Oran. It relied on the descriptive-analytical method and field study using questionnaires and interviews. The findings revealed that the social officer contributes to addressing workers' social problems, preventing conflicts and stress, and strengthening solidarity through assistance and service programs, which positively reflects on the institution's stability and risk reduction. The study recommended supporting the tasks of the social officer and providing specialized training to enhance her efficiency in facing social challenges within institutions

# المقدمة

### مقدمة:

لعقود عديدة، كانت مسألة المخاطر الاجتماعية تميل إلى احتلال مكانة متزايدة الأهمية سواء من حيث الرأي العام أو المؤسسات المختلفة، مثل الدولة أو حتى المجتمع، والأعمال التجارية، على سبيل المثال المؤسسة الاقتصادية، وهي قضية تهمنا على وجه الخصوص، فيتعلق القلق المتزايد بالمخاطر الاجتماعية بالقلق المتزايد للمخاطر الأخرى باختلافها.

بالنسبة للعديد من صناع القرار في المؤسسات اعتبروا أن الجانب الاجتماعي ومنذ فترة طويلة أنه يمثل الجانب غير العقلاني من المؤسسة، ولم تكن آثار المناخ الاجتماعي السيئ قابلة للقياس الكمي.

بما أن الجانب الاجتماعي للمخاطر غير قابل للقياس الكمي، فإنه لم يظهر في حسابات المؤسسة، بالرغم من وجود آثاره على مستوى المؤسسة، فتدهور المناخ الاجتماعي يمكن أن يؤدي إلى مخاطر الصراعات التنظيمية، هذه الأخيرة هي التمثيل المعروف تقليدياً للمخاطر الاجتماعية، ولكن إذا خاف منها صناع القرار المؤسسة، فهي في الحقيقة مجرد قمة جبل الجليد في الواقع، تتعايش الأشكال الأخرى الأقل شهرة للمخاطر الاجتماعية وتسبق الصراعات التنظيمية كإفراط الكفاءة الجماعية في العمل، وزيادة في التغيب عن العمل، مع رحيل الأفضل من العاملين خارج المؤسسة، عدم التعاون ما بين العاملين، وعدم احترام المواعيد النهائية، تعكس كل هذه الإشارات فك ارتباط العاملين وتثبيطهم وقلة مشاركتهم في المؤسسة وهذا بسبب انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي، وانخفاض مستويات الثقة التنظيمية بشكل عام.

فهذه المخاطر الاجتماعية تؤثر على صورة وسمعة المؤسسة، وبالتالي على جاذبيتها التجارية، نظراً لأنها لا تظهر على هذا النحو في الحسابات، فإن التكلفة الاجتماعية هي تكلفة خفية، وهي مع ذلك تكلفة حقيقية.

لذلك، فإن أخذها في الاعتبار، بهدف اتخاذ إجراءات تصحيحية ووقائية من المحتمل أن تقلل منها، ويمكن أن تشكل مصدراً مهماً لإنتاجية المؤسسة.

ولفهم جيد لأهمية الجانب الاجتماعي للمؤسسة، من الضروري ربطه مع المفهوم الأكثر عمومية و هو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فهو مفهوم شامل يهدف إلى تعزيز الممارسات المرتبطة ارتباطاً

وثيقا بإستراتيجية المؤسسة، فقد أصبحت أولوية متزايدة الأهمية للمؤسسة من جميع الأحجام والأنواع، فتعزيز الرقابة في العمل عنصر أساسي في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛ ومع ذلك، فإن الصلة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وظروف العمل وتنظيم العمل لا تزال غير مألوفة لأصحاب المصلحة، نظرا لأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي عبارة عن عمليات إستراتيجية، وتعتبرها العديد من المؤسسات وقادة المؤسسات تطورا مهما، فهي توفر فرصا لإدارة المخاطر الاجتماعية والوقاية منها، وهو مجال يعد حاليا من بين الأولويات العليا في بيئة العمل والرفاهية في نقاشات العمل.

ومن هذا السياق سوف نطرح الإشكالية التالية :

### 1 الإشكالية:

في دراستنا هذه سنركز على جانب واحد من المخاطر الاجتماعية للمؤسسة، والذي هو المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة دون التركيز على الخارجية، وكذلك بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سنركز على مجال واحد من المجالات المختلفة لها، والذي هو المرتبط بالموارد البشرية للمؤسسة، وهذا لصعوبة تناول جميع مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وكذا المخاطر الاجتماعية للمؤسسة الداخلية منها والخارجية، في دراسة واحدة.

وهذا ما دفعنا إلى استقصاء مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعية في المؤسسة، وذلك بالبحث عن إجابة للتساؤل الرئيسي التالي نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك فرع وهران ؟

ينقرع عن هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في زيادة مستويات الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك؟

- ما مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في تقليل مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة سوناطراك؟

## 2 فرضيات الدراسة ونموذجها:

لنتناول إشكالية الدراسة بشكل منهجي، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تستند إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ومن ثم، تم تطوير نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات المتوقعة بين المتغير المستقل والتابع، يهدف هذا النموذج إلى تقديم إجابات أولية للفرضيات المطروحة، ويشكل إطاراً تحليلياً للدراسة، وسنبين ذلك فيما يلي:

**أولاً: الفرضية الرئيسية** تؤثر المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك

ونكشف عن هذه الفرضية الرئيسية بالفرضيات الفرعية الآتية:

### ثانياً: الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** تؤثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع وهران .

**الفرضية الفرعية الثانية** تؤثر المسؤولية الاجتماعية الخارجية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع وهران

**الفرضية الفرعية الثالثة** تؤثر المسؤولية الاجتماعية في تقليل من مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة سوناطراك فرع وهران

## 3 أهمية ومبررات اختيار موضوع الدراسة:

من المعروف أن يكون لدى كل باحث مجموعة من الأسباب والدوافع التي تقوده إلى اختيار مشكلة معينة لدراستها والبحث فيها، وتتبع هذه الأسباب من شعوره بأهمية تناول هذه المشكلة بالبحث العلمي بهدف الوصول إلى تفسيرات موضوعية وحلول علمية للتساؤلات المطروحة في إطار البحث.

تبرز أهمية هذا البحث من خلال حيوية الموضوع الذي يتناوله، حيث يركز على المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية من جهة، وعلى المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسات من جهة أخرى، ويتجلى هذا التركيز بشكل خاص في ظل التوجه الحديث للمؤسسات، الذي تخضع للمحافظة على الموارد البشرية في مقدمة أولوياته نظراً لأثرها البارز في تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين صورة المؤسسة، ومن بين الآليات المعتمدة لتحقيق ذلك هو تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في معالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، ومن جانب آخر، يمكن اعتبار الحد من المخاطر الاجتماعية داخل المنظمة عاملاً مهماً كذلك في تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين صورتها العامة وعلى هذا أمكن حصر المبررات التي دفعتنا لاختيار دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعية في المؤسسة إلى مبررات واقعية وموضوعية لعل أهمها:

أولاً: حداثة موضوع المخاطر الاجتماعية للمؤسسة وكذا موضوع المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية خاصة في المؤسسات الجزائرية

ثانياً: يمثل موضوع المخاطر الاجتماعية للمؤسسة وكذا موضوع المسؤولية الاجتماعية من انشغالات الساعة الراهنة.

ثالثاً: في حدود إمكاناتنا المتواضعة لم تصادف بحثاً يتناول بصفة خاصة علاقة المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية بالمخاطر الاجتماعية في المؤسسة، مما يعنى ضمان نسبة عالية من جودة الموضوع.

رابعاً: الاتجاه المتزايد للمؤسسات الكبرى نحو تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية.

### 4 أهداف موضوع الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعية في المؤسسة، من خلال:

- تحديد مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة مستويات ثقة التنظيمية في المؤسسة.

- تحديد مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة مستويات الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

- تحديد مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في التقليل من حدة الصراعات التنظيمية في المؤسسة.

- محاولة تقديم فكرة علمية موضوعية عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وكيفية الاستفادة منها باستخدامها في الحد من المخاطر الاجتماعية في المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، يسعى البحث إلى تسليط الضوء على موضوع المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال استكشاف الأسس النظرية لهذا المفهوم بما يشمل ماهيته، وظروف نشأته، أهميته، بالإضافة إلى ذلك، يهدف البحث إلى تحديد طبيعة المخاطر الاجتماعية التي تواجه المؤسسة وأبعادها، مع التركيز على عمليات تساعد على كيفية إدارتها.

### 5 منهجية الدراسة:

بغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي التحليلي اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث يقوم هذا المنهج على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة ثم استخدمنا المنهج التاريخي للتعرف على محل الدراسة

### 6 الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات باللغة العربية:

1-دراسة هشام معيري (2024)، بعنوان'دور المسؤولية الاجتماعية في الوقاية من المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة' جامعة -الجزائر -3.

هدف الدراسة إلى تحليل دور المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في الوقاية من المخاطر الاجتماعية داخل مؤسسة Rouiba NCA.

ومن أهم نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

• ساهمت المسؤولية الاجتماعية في زيادة الثقة التنظيمية ورفع مستوى الالتزام لدى العاملين.

• لم تؤدّ إلى تقليل الصراع التنظيمي بين الموظفين.

دراسة " وفاء بدوده ومحمد قوجيل " (2017) دراسة ميدانية: العوامل المؤثرة على تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية' جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

هدف الدراسة إلى معرفة أهم العوامل المؤثرة على تبني المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية.

نتائجها:

-التشريعات البيئية والاجتماعية.

-تشريعات حماية المستهلك والعمال.

-تغير سلوك المستهلك.

-تكاليف تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

-توجه الإدارة العليا.

2-دراسة 'محمد فلاقو و سميرة أحلام حدو(2017)،بعنوان'المسؤولية الاجتماعية بين الممارسة

التسويقية والضرورة الإستراتيجية'

هدفت إلى بحث العلاقة بين الممارسات التسويقية للمؤسسات الجزائرية وتطبيق المسؤولية

الاجتماعية كضرورة إستراتيجية.

النتائج:

• تطبيق المسؤولية الاجتماعية غالبًا يكون سطحيًا ويخدم صورة المؤسسة أكثر من أهداف مجتمعية حقيقية.

• غياب إستراتيجية واضحة لتحديد أولويات المسؤولية الاجتماعية.

3-دراسة" زنات سمير ولمياء زعيتير(2022) بعنوان"المسؤولية الاجتماعية في إطار حوكمة المؤسسات"

هدفت إلى توضيح دور حوكمة المؤسسات في دعم المسؤولية الاجتماعية وتحقيق أهداف أصحاب المصلحة والمجتمع.

### النتائج:

• الحوكمة المؤسسية تعزز من فعالية برامج المسؤولية الاجتماعية.

• العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية تكاملية وقوية.

4--دراسة سفیان خلوفي وكمال شريط(2020) بعنوان "نظمات الأعمال الجزائرية والمسؤولية الاجتماعية: التحديات وسبل التقدم"

هدف الدراسة إلي تحديد أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال الجزائرية في تبني المسؤولية الاجتماعية.

### النتائج:

• ضعف الاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية.

• غياب رؤية واضحة وممارسات عملية فعّالة.

ثانيا: دراسات باللغة الأجنبية:

1-دراسة KENDI DJIDA ET RABLAI LATIFA"المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وممارسات التسيير الاجتماعي" دراسة حالة مجمع سيفيتال" جامعة بجاية 2017.

DÄmarche de responsabilitÄ sociale des entreprises et pratiques de gestion sociale Cas de SPA CEVITAL Ä Bejaia

هدفت هذه الدراسة الي درست العلاقة بين تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية، وخاصة في الجانب الاجتماعي، ومدى مساهمتها في تخفيف حدة النزاعات والمخاطر الاجتماعية.

2-دراسة . Traki Dalila . Boukrif Moussa "بعضون 'مكانة المسؤولية الاجتماعية في التسيير الإداري للمخاطر الاجتماعية' حالة مجمع سيفيتا جامعة الجلفة، 2022.

La Place De La Rse Sur La Gestion Managériale Des Risques Sociaux De L'entreprise : Le Cas De L'entreprise Cevital

حاولت الدراسة قياس تأثير المسؤولية الاجتماعية على المخاطر الاجتماعية المرتبطة بالموارد البشرية، وخلصت إلى أن الأثر المباشر غير مؤكد، لكن هناك تأثيرات غير مباشرة عبر تحسين المناخ الاجتماعي.

3-دراسة Ramzi Mourad Benzerroug 'بعضون "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر - الواقع والآفاق" المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية 2017.

La Responsabilité Sociale Des Entreprises : état Des Lieux Et Réalité Algérienne

سعى الباحث إلى تقديم صورة دقيقة عن واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر، من خلال تحليل الإطار النظري للمفهوم عالمياً، ثم إسقاطه على السياق الجزائري، بهدف إبراز التحديات والمعوقات وطرح حلول لتفعيلها للحد من المخاطر الاجتماعية.

## الفصل الأول: الجانب النظري

### تمهيد:

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئة عمل معقدة تتسم بتسارع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يزيد من حجم المخاطر التي قد تهدد استقرارها واستدامتها. وفي ظل هذه التحديات، لم يعد نجاح المؤسسة يقاس فقط بمؤشراتها المالية، بل أصبح مرهوناً بقدرتها على التكيف مع متطلبات المجتمع والاستجابة لتوقعات مختلف أصحاب المصلحة.

في هذا السياق، برزت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كأحد المحاور الإستراتيجية التي تسهم في الحد من المخاطر الاجتماعية والاقتصادية، من خلال بناء الثقة، وتعزيز سمعة المؤسسة، وتحقيق التوازن بين أهدافها الربحية والتزاماتها تجاه البيئة والمجتمع. فالمؤسسة التي تعتمد ممارسات مسؤولية اجتماعياً تستطيع تقليل احتمالات الأزمات الناجمة عن النزاعات العمالية، أو التدهور البيئي، أو فقدان ثقة العملاء، مما يجعل من المسؤولية الاجتماعية أداة وقائية في إطار إدارة المخاطر.

حيث سوف نفصل هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** أساسيات المسؤولية الاجتماعية

**المبحث الثاني:** الإطار المفاهيمي للمخاطر الاجتماعية.

### المبحث الأول: أساسيات المسؤولية الاجتماعية

تعني المسؤولية الاجتماعية التزام الأفراد أو المؤسسات بالمساهمة في خدمة المجتمع والبيئة من حولهم. وتقوم على مبادئ مثل احترام القوانين، مراعاة حقوق الإنسان، العمل بأخلاق، والمشاركة في التنمية. حيث سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على ماهية المسؤولية الاجتماعية كمطلب أول أما المطلب الثاني نظريات المسؤولية الاجتماعية، ثم مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأبعادها كمطلب ثالث.

### المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي يقوم به الفرد أو المؤسسة تجاه المجتمع الذي يعيش أو يعمل فيه. ويعني هذا الالتزام المساهمة في تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية، بما يعود بالنفع على الجميع، حيث سوف نتطرق إلي تعريفها:

#### 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

وردت مجموعة من التعاريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وكلها تدور حول نفس المعنى، من بين أبرز وأهم التعريفات نذكر ما يلي:

1.1 المجلس الدولي للتنمية المستدامة: والذي يعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها إلتزام المنظمات الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة بما يتضمن التعامل مع العاملين والمجتمع المحلي من أجل تحسين جودة الحياة لهم<sup>1</sup>

2.1 منظمة الأعمال: بأنها إدارة منشأة الأعمال بنحو يفي بتوقعات المجتمع الأخلاقية والقانونية والتجارية، والتوقعات العامة من تلك المنشأة وتجاوز تلك التوقعات لما هو أفضل. 2

---

<sup>1</sup>دري حليلة، اتجاهات الشباب نحو المسؤولية الاجتماعية دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 16، 2016، ص131.

<sup>2</sup>بأخي خلود، مخلوفي شهرزاد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، 2021، ص14 .

**3.1 المنظمة العالمية للمعايرة إيزو:** تعرفها بأنها ممارسات تقوم بها المنظمة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، وتركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي واحترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنظمة.<sup>1</sup>

**4.1 منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD:** على أنها معالجة الشواغل وقيم المجتمع والبيئة في إستراتيجية المؤسسة وعدم الاكتفاء فقط بتوفير الأرباح للمساهمين، أجور الموظفين المنتجات والخدمات للمستهلكين، بل لابد من لعب دور أكبر للمساهمة في التنمية المستدامة<sup>2</sup>

**5.1 الاتحاد الأوروبي:** أنها سلوك تقوم على أساسه الشركات بتضمين الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في نشاطاتها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح بشكل تطوعي.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها تحمل الشركات لمسئوليتها تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم والمستهلكين والعملاء والموردين والعمال والبيئة والمجتمع، ويقصد بهذا المفهوم التزام الشركات ليس فقط بتحقيق أرباح مساهمها بل إنما تمتد لتشمل البيئة والعمال وأسره وفئات أخرى من المجتمع، هذا المفهوم أي (المسؤولية الاجتماعية) جاء ليعزز مكانة المؤسسات في المجتمع.

---

<sup>1</sup>ياسمين يسري خليل، الخدمة الاجتماعية في المجتمعات الصناعية، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص356.

<sup>2</sup>ستيتي الرازية ، وآخرون المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجية لتحقيق استدامة المؤسسات، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05 ، عدد01، 2021 ،ص32.

<sup>3</sup>ارسلان حضور، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال جمعية العلوم الاقتصادية السورية حدود الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية دمشق، 2010، ص04.

### 2-مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

إن المنتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن.

وبهذا الصدد ستحاول رصد أهم المراحل التي تشكل إطارا لتطور المفهوم عبر مراحل زمنية متعاقبة.

**1.2 مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية:** تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني الجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، ولا وجود للاهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي، فكل هذا راجع إلى أن الثورة الصناعية كانت تمثل حدثا بارزا في الحياة الإنسانية حيث كانت بداياتها وأن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع إلى خطورة التلوث والمشاكل البيئية الأخرى.1

وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخصوصا القوى العاملة الدفع بعض رجال الأعمال والمالكين للمصانع الدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين عن طريق دراسة الوقت والحركة وطريقة انجاز العمل الأفضل مع التركيز على تحفيز العاملين بواسطة الوسائل المادية وذلك من خلال تحسين الأجور المدفوعة، مقابل جهد كبير يبذلونه الإعطاء إنتاج كبير، ويمكن القول أن في هذه المرحلة كان هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين.

**2.2 مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هو ثورن:** إن تزايد استغلال العاملين وإصابات العمل كثيرة، بالإضافة إلى الوفيات الناتجة عن تشغيل الأطفال والنساء ولد شعورا لدى الكثير من المدراء والمهتمين بشؤون الصناعة في ذلك الوقت بضرورة الاهتمام وإعادة النظر بظروف العمل عن طريق تحسينها، وقد تزامن هذا مع ابتكار هنري فورد" الخطوط الإنتاج، والذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات ما أدى إلى زيادة الغازات المنبعثة ونسب التلوث في الهواء،<sup>2</sup> كما أن مصانع "هو ثورن" حاولت دراسة تأثير

1 الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل للمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2007، ص ص 76- 77.

2 بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2024، ص 04.

الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، إن هذا يمثل قفزة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بشؤون العمال، وقد تبارت كثير من المنظمات الرائدة في ذلك الوقت في إجراء دراسات مشابهة وأبدت اهتماما بالعناصر المادية للعمل من أجل توفير ظروف عمل مادية أفضل للعاملين الغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين.

**3.2 مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت:** لقد تضخم حجم الشركات الصناعية وعدد العاملين فيها نتيجة للتطورات التي أدخلها Henry Ford" بابتكاره لخط الإنتاج والذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات، حيي في بداية ظهور هذه الخطوط استخدم فيها الكثير من صغار السن لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليقتنه، فضلا عن تزايد التلوث البيئي جراء العمليات الصناعية وبوادي فضلات الإنتاج والغازات التي انعكست على صحة وسلامة الأفراد، بالإضافة إلى بداية الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.1

**4.2 مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:** في هذه المرحلة كان التطور المهم يتمثل في كون الأفكار الاشتراكية تعد تحدي للمؤسسات وذلك بضرورة تحمل مسؤولية المستفيدين باختلاف أنواعهم بالإضافة إلى المالكين حيث أن هذه الأفكار هي من أكبر العلامات التي دفعت منشآت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية، حيث كان ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي والاستقرار الوظيفي من أبرز المطالب التي نادي بها العاملون.2

**5.2 مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:** لقد أدى حصول الكساد الاقتصادي الكبير والخيار المؤسسات الصناعية وتسريح العاملين إلى ظهور اضطرابات كثيرة مما استدعى تدخل الدولة

1 طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص56.

2 نفس المرجع، ص57.

الحماية مصالح العاملين وإيجاد فرض عمل بديلة لهم، هذا ما ساعد على ظهور "نظرية كينز" الشهيرة والتي تدعو بوجود تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي.<sup>1</sup>

كل هذه العوامل مهدت لبناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

**6.2 مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:** تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فقد كان للحرب العالمية الثانية دور كبير في جعل الدولة تتدخل في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد خاصة في الدول المتحاربة بالإضافة إلى تزايد دور النقابات بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة من خلال المشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وجمعيات حماية المستهلك... هذا ما مثل نقلة نوعية حقيقية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.<sup>2</sup>

**7.2 مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات:** تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المؤسسة بشكل عام، وزيادة عدد الاضطرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما تميزت هذه الفترة كذلك بزيادة القضايا المرفوعة أمام المحاكم الأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات تجاه المجتمع مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية، البيئية، وكذا الأخلاقية للعاملين، فعملت المؤسسات على تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي ما أدى بها إلى إدراج الشفافية في إطار المسؤولية الاجتماعية.<sup>3</sup>

**8.2 مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:** لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة بشكل قوانين ورسائل أخلاقية، بدأت المؤسسات في صياغتها وتبنيها، وقد بدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في رسالة المؤسسة بشكل واضح وهذا ما سعى إليه الميثاق

---

1 حيازة عبد الله وحبابة صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص3

2 بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص5.

3 حيازة عبد الله وحبابة صهيب، مرجع سابق ذكره، ص4.

العالمي Global Compact والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية وبكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها وترتكز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الإنسان، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة هنا ظهر حقل جديد في المحاسبة وهو محاسبة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسة وكذلك تطوير مقاييس للأداء الاجتماعي للمؤسسات.<sup>1</sup>

**9.2 مرحلة جماعات الضغط:** في هذه المرحلة أصبحت المسؤولية الاجتماعية أكثر نضوجا كفكرة نظرية وأقوى حضورا على أرض الواقع كممارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المؤسسات الدولية خصوصا تلك التي تهتم بما يسمى بالانتمية المستدامة، حيث برزت هذه الجماعات بشكلها الأولي في مراحل سابقة ولكنها أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات منظمات الأعمال، حيث تعمل على تحريك مشاعر الجمهور المساند لها وفرض خياراتها لكي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات مباشرة أو بشكل ضغط على الحكومات وبالتالي ينعكس على المنظمات بشكل غير مباشر.<sup>2</sup>

**10.2 مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:** تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار شبكات المعلومات وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات، فقد ظهرت مخاوف حقيقية وذلك بسبب تزايد سطوة المنظمات العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم الكثير من الخدمات بسبب اتساع نطاق ظاهرة الخصخصة وما حملته معها من تسريح للعاملين وتغيير هيكل الاقتصاديات في دول العالم.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المعلوماتية وشبكة الانترنت قد ولدت فيما جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد.

1 الطاهر خامرة ، نفس المرجع ،ص 7

2 طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق ذكره، ص59.

### المطلب الثاني: نظريات ومبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

#### أولاً: نظريات المسؤولية الاجتماعية

تطورت المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة نظريات تفسر دور الأفراد والمؤسسات في خدمة المجتمع. من أبرزها ما يلي:

#### 1-نظريات المسؤولية الاجتماعية:

تباينت واختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصادي لآخر ومن مدرسة إدارية الأخرى ومن نظرية الأخرى ويدور النقاش لهذه الأفكار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومن أهم النظريات الممهدة للتأهيل العلمي والشرح الاصطلاحي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

#### 1.1 النظرية النيو كلاسيكية:

تعد هذه النظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية حيث تقول بلا شيء سوى أعلى الأرباح للمالكين<sup>1</sup>» رائدها هو الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان MILTON Friedman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد حيث يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة.

#### 2.1 نظرية الوكالة:

ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثان MICHAEL Jensen ، WILLIAM Meckling اللذان يعتبران المؤسسة سوق حرة وعقد العمل وما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار حوكمة المؤسسات، كما يمكن أن

---

أفريد فهمي زيارة مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 286.

تشتمل هذه النظرية على مجموع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة حيث تستند على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة المساهمين الدائنين، الزبائن، المستهلكين، الموردين المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية ... وحسب هذه النظرية فإن أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الإستراتيجية للمسيرين.<sup>1</sup>

### 3.1 نظرية أصحاب المصالح:

يعتبر أصحاب المصالح مجالا من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا وهم الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها.<sup>2</sup> وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا ينحصر فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولية اتجاه المجتمع تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة.

من هذه النظرية يمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصلحة، النوع الأول لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع المؤسسة المساهمون المصارف العاملون الزبائن والموردون، أما النوع الثاني لهم علاقات طوعية مع المؤسسة في إطار غير قانوني كالسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية، حيث أن هذه النظرية تبحث عن دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" تأخذ بعين الاعتبار السلع الأساسية التي تضمن استمرار وإنتاجية المجتمعات البشرية مثل إدارة النفايات، باختصار ضمان الشروط الملائمة الحياة المجتمعات البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة.

---

1 بورحلة علال ،تحليل المنظمات ،مكتبة الرشاد للطباعة والنشر و التوزيع،الجزائر، 2006، ص80 .  
2ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 907.

### ثانيا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها: الشفافية في التعامل، المساءلة عن الأثر الناتج عن الأنشطة، احترام القوانين وحقوق الإنسان، والمساهمة في تنمية المجتمع والبيئة. أما أبعادها، فتشمل عدة جوانب، مثل: البعد الاقتصادي الذي يركّز على تحقيق الربح بشكل أخلاقي، والبعد الاجتماعي الذي يهتم بتحسين حياة الأفراد، والبعد البيئي الذي يهدف إلى حماية الموارد الطبيعية، إلى جانب البعد الأخلاقي الذي يضمن احترام القيم والمبادئ الإنسانية في جميع الممارسات.

#### 1-مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

حتى تظهر المؤسسة التزاما جديا بمسئوليتها الاجتماعية، لابد من مراعاة مبادئ هذه المسؤولية عند اتخاذ كافة القرارات ووضع الاستراتيجيات ليس هذا فقط، وإنما الامتناع من عقد صفقات مع المؤسسات التي لا تحترم كل أو بعض هذه المبادئ يمكن إيجازها فيما يلي:1

**1-الاستدامة:** تتمثل في الإجراءات المتخذة في الوقت الراهن من أجل بناء الخيارات المتاحة في المستقبل، فعند الإفراط في استخدام الموارد المتاحة لن تصبح متوفرة للاستخدام في المستقبل.

فالاستدامة تعتبر مبدأ أساسيا من مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يعنى بضرورة الاستخدام الأمثل للموارد التي يمكن أن تتجدد وذلك من أجل الحفاظ على مستقبل الموارد المتاحة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق الرفع من كفاءة.

**2-المساءلة:** تتمثل في اعتراف المؤسسة بكل تأثيراتها الخارجية والداخلية، مما يحتم عليها تقدير حجم هذه الآثار والإبلاغ عنها للأطراف المتضررة من حكومة وعمال وعملاء ومجتمع، هذا المبدأ يوجب وضع التدابير المناسبة المتعلقة بأداء المؤسسة وبيئتها الخارجية والإجراءات المتخذة من طرفها، وهذا ما يتطلب تخصيص تكاليف تعنى بهذا الجانب، وعند الاعتراف بهذا المبدأ تكون قد اعترفتنا بأن المؤسسة

---

محمد بولعام، واقع وآفاق الإفصاح الاجتماعي في الجزائر، دراسة حالة قطاع الاتصالات، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 58.

## الفصل الأول : الجانب النظري

جزء من المجتمع ولها مسؤولية متبادلة مع جميع أطرافه، وعلى هذا الأساس يمكن لهؤلاء الأطراف اتخاذ تدابير ضد المؤسسة وعليها بالمقابل تبرير جميع الأعمال التي تقوم بها.

**3-الشفافية:** تتمثل في إعلان المؤسسة بشكل واضح ودقيق وعادل عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها خاصة فيما يتعلق بالتأثيرات على البيئة الداخلية والخارجية والآثار المحتملة على البيئة والمجتمع والعمال والعملاء، مع ضرورة أن تكون هذه المعلومات متاحة لكل الأطراف ذوي العلاقة المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بنشاطات المؤسسة.

كما يمكن تحليل هذه المبادئ من خلال النقاط التالية 1:

**\*المبدأ الأول:** الحماية وإعادة الإصلاح البيئي: يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

**\*المبدأ الثاني:** القيم والأخلاقيات: تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

**\*المبدأ الثالث:** المساءلة والمحاسبة: يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريقة وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

**\*المبدأ الرابع:** تقوية وتعزيز السلطات: العمل على الموازنة بين الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

**\*المبدأ الخامس:** الأداء المالي والنتائج: تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

---

1عربوة عماد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص ص 56.55

## الفصل الأول : الجانب النظري

**\*المبدأ السادس:** مواصفات موقع العمل: يعني أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصادقة وخالية من المضايقات.

**\*المبدأ السابع:** العلاقات التعاونية: يعني أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

**\*المبدأ الثامن:** المنتجات ذات الجودة والخدمات: تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضا وسلامة الزبائن.

**\*المبدأ التاسع:** الارتباط المجتمعي: تعمل المؤسسة على تحقيق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع وتلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.1

### ثالثا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

لقد سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة فوضعوا لها مسميات متباينة، وقد تمت الإشارة إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية، تمثلت فيما يلي:2

#### 1.2 المسؤولية الإنسانية (الخيرة):

قمة الهرم في المسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يمثل أحد متطلبات العمل في المؤسسة، إلا أنه في حقيقته يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحتلها المؤسسة عبر ما تقوم به من فعاليات وأنشطة تدعمها

1 ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص 233.

2 نفس المرجع ، ص 234

## الفصل الأول : الجانب النظري

بالأبعاد الثلاثة المكونة لقاعدة الهرم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية؛ أي أنها ترتبط بتطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى أي أن تكون المؤسسة صالحة، وأن تعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع، وتحسين نوعية الحياة.<sup>1</sup>

### 2.2 المسؤولية الأخلاقية:

تستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تتدرج في إطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع<sup>2</sup> وبمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة وأن تمتنع عن إبداء الآخرين.<sup>3</sup>

### 3.2 المسؤولية القانونية:

تقوم على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك وتحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المؤسسات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع العاملين بمختلف أجناسهم وأعراقهم وأديانهم وكذلك منع الأضرار بالبيئة المؤسسة بإطاعة القوانين واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم أي القيام بالأعمال المخلة بالقانون<sup>4</sup>

---

1 ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مجلة البحوث المعاصرة، العدد 21997، 11، المجلد 5، ص 65  
2 نفس المرجع السابق، ن ص.

3 عبد السلام مخلوق وسفيان بن عبد العزيز، تأثير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، المنتدى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة بشار، ص 7.

4 نفس المرجع السابق، ن ص.

### 4.2 المسؤولية الاقتصادية:

تستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث تشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرية والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضرراً في المجتمع والبيئة، فهي تتمثل ومنذ القدم في عمل المؤسسات على تحقيق الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار للمساهمين في المؤسسة، فضلاً عن مسؤوليتها في توفير أجواء العمل المناسبة وحماية العاملين من أخطار العمل مع ضمان حقهم في العمل<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (01-1): يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الخيرية: التصرف ككيان صالح يساهم في تعزيز الرفاه الأخلاقي للمجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه.

المسؤولية الأخلاقية: عندما يراعي التنظيم الأخلاقي في قراراته، فإنه يعمل ضمن ما هو صحيح، وعادل، ويتجنب الضرر للبيئات المختلفة.

المسؤولية القانونية: الامتثال للقوانين من خلال عكسها في أسلوب صحيح وشفاف، وخلق بيئة عمل عادلة للعاملين.

المسؤولية الاقتصادية: كون المنظمة تهدف إلى الربح فإنه يمثل قاعدة المسؤولية الأولى في المجتمع.

المصدر: عاربة أريج وبن داودية وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية، عرض تجارب بعض الشركات العالمية، جامعة الشلف، بدون تاريخ، ص.4.

المطلب الرابع: أهمية المسؤولية الاجتماعية ومعوقاتهما .

### أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

يمكن تلخيص أهمية المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية:1

✓ زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع مع خلق شعور بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة ومختلف شرائح المجتمع.

✓ تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر مستوى من العدالة الاجتماعية ومبدأ تكافؤ الفرص.

✓ تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية، أو الناحية الثقافية.

✓ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.

✓ تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمؤسسات ما يساهم في زيادة الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

كما يمكن تحليل أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال:

#### أ- بالنسبة للدولة:

إن إدراك المؤسسات لدورها الاجتماعي يؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.

---

اظهار محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع السابق ذكره، ص526.

## الفصل الأول : الجانب النظري

كذلك فمن المتوقع أن عوائد الدول ستكون أفضل بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة.

رقد الدولة بمستحققاتها من الضرائب والرسوم والمساهمة في القضاء على البطالة والتطور التكنولوجي وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الخاصة في هذا الإطار.<sup>1</sup>

### ب- بالنسبة للمجتمع:

-زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد وذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل.

-الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة ومبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

-تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.

-تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

-ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصلحة.

-القدرة على الحصول على الخدمات التي يحتاجها المجتمع في مختلف الجوانب الضرورية مثل النقص في الخدمات التعليمية أو الصحية أو الثقافية أو الاقتصادية.<sup>2</sup>

1 ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 52.

2 خالد بن يوسف برقاي، آراء الشباب حول المسؤولية الاجتماعية، الملتقى السنوي المراكز الأحياء بمكة المكرمة تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية 1429هـ، ص 8.

### ج- بالنسبة للمؤسسة:

-تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع وترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة خاصة إلى اعتبارنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه أطراف متعددة ذات مصالح مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.

-تحسين مناخ العمل السائد في المؤسسة والتي تؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، تمثل تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.

-تحقيق المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الاجتماعية مع المجتمع وغيرها.

-تساعدها على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية.

-تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.

-تحقق موقع في ذهن العميل، بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال

تخصصها.1

### ثانيا: المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية:

هناك بعض المعوقات التي تحول دون ممارسة المؤسسات الأداء دورها الاجتماعي وهي<sup>2</sup>

#### 1- المعوقات الإدارية:

-عدم احتواء بعض المؤسسات على إدارة العلاقات العامة.

---

1 بنهل الصفية، اثر المسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين العلاقات العامة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليند غاز - وحدة ورقلة فرسالة ماجستير في علوم التسيير فرع الإدارة البيئية والسياحية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 2013-2014، ص 46.

2 عمال المغرب، ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري الدراسات الاقتصادية، القاهرة سلمية 2008، ص 05.

## الفصل الأول : الجانب النظري

-نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام المؤسسات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية.  
-ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع والبيئة المحيطة، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.

-إهمال الإدارات العليا في عملية إشراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات

-الإستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية.

-عدم وجود اتصال فعال من قبل الإدارات مع الجمهور.

### 2- المعوقات القانونية: وتتلخص في:

-الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة.

-عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي.

-عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في المؤسسات كالذي يتم تطبيقه في كبرى المؤسسات في العالم.

-عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية.

### 3-المعوقات المالية: تذكر منها:

-هدف بعض المؤسسات هو تعظيم الأرباح فقط.

-نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

-الاعتقاد بأن إيلاء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تخفيض أرباح المؤسسة وإضعافها في المنافسة الدولية.

-نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمخاطر الاجتماعية.

تُعد المخاطر الاجتماعية من التحديات التي تواجه الأفراد والمجتمعات، لما لها من تأثير مباشر على الاستقرار والتقدم. وتشير هذه المخاطر إلى التهديدات أو المشكلات التي قد تؤثر سلباً على التماسك الاجتماعي وجودة الحياة، حيث سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المخاطر الاجتماعية كمطلب أول أما المطلب الثاني مصادر المخاطر الاجتماعية ثم أبعاد المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة كمطلب ثالث، أما المطلب الرابع أثار المخاطر الاجتماعية على المؤسسة وأخير إدارة المخاطر الاجتماعية.

### المطلب الأول: ماهية المخاطر الاجتماعية.

تواجه المجتمعات المعاصرة العديد من التحديات التي تؤثر على استقرارها وتقدمها، وتُعد المخاطر الاجتماعية من أبرز هذه التحديات. فهي تمس حياة الأفراد بشكل مباشر، وتنعكس آثارها على مختلف جوانب التنمية. ويهدف هذا المطلب إلى توضيح المفهوم العام للمخاطر الاجتماعية.

**أولاً: تعريف الخطر:** الخطر هو عبارة عن تهديد وشيك أو خلل محتمل أو شر محقق ينتج عن ظروف أو أفعال معينة<sup>1</sup>، أي أنه الضرر الذي يمكن أن يسببه شيء ما. يمكن أن يكون الضرر جسدياً أو مادياً أو بيئياً أو ضرر على الصحة.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار الخطر كل شيء يسبب الضرر أو الخسارة الجسدية أو المادية أو البيئية والذي يكون الضرر أو الخسارة جزءاً أساسياً فيه وليس مجرد عارض مؤقت<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> فيصل المناور، منى العليان إدارة المخاطر الاجتماعية التخطيط وسبل المواجهة سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، صادرة عن المعهد العربي للتخطيط، 2021، ص 4.

<sup>2</sup> تقييم المخاطر والتحكم فيها للأعمال التجارية، رخص ونشر من قبل وكالة حماية البيئة EPA Victoria، إصدار 1.1695 آب / أغسطس، 2018، ص4.

هذا التعريف يشمل الأبعاد المختلفة للخطر، سواء كانت متعلقة بالصحة والسلامة، أو التأثيرات الاقتصادية، أو التأثيرات البيئية، ويعرف بأن الخطر ينبع من الخصائص الجوهرية للشيء أو الوضع الذي نتعامل معه.

### 1-تعريف المخاطر الاجتماعية:

تشير المخاطر الاجتماعية إلى التحديات والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، نتيجة لعوامل اجتماعية متنوعة، هذه المخاطر يمكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة، وعلاقتها مع المجتمع، وبيئة العمل الداخلية، وحتى على استدامتها الاقتصادية.

كما أن السلوك الإنساني داخل هذه المؤسسات يعتبر خطرا بالنسبة لصناع القرار، لذي يجب التعامل بحذر مع هذا البعد لكي لا تترتب عنه خسائر، فاحتمالية تعرض المؤسسة للضرر وعواقبه بسبب المخاطر نسبتها تحدد من ناتج مشاركة الأفراد في عمله<sup>1</sup> بالإضافة إلى عدة أبعاد خارجية تؤثر وتتأثر بها، كالمجتمع (جمعياته التي تمثله) والحالة الاقتصادية والسياسية والقوانين والتشريعات للدولة التي تنشط فيها المؤسسة، بالإضافة إلى علاقة المؤسسة بوسائل الإعلام.

فيمكن تعريف المخاطر الاجتماعية بأنها المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة نتيجة لإدارتها الاجتماعية<sup>2</sup>، والمقصود هنا أن المخاطر الاجتماعية هي المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة نتيجة للتفاعلات والأنشطة الاجتماعية التي تشارك فيها أو تتأثر بها. فيمكن اعتبار المخاطر الاجتماعية على أنها المخاطر المرتبطة بالآثار السلبية على العاملين والعملاء والمجتمع والمستثمرين الاجتماعيين والجمهور بوجه عام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti. Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert Entreprise, 3<sup>o</sup> édition, Paris, France, 2003, P. 198..

<sup>2</sup> Jacques Igalens, le risque social et la PME, in la PME et le risque sous la direction d'Alain couret. Presses universitaires de Toulouse, France, 1997, p, 139.

<sup>3</sup> أنيتا كامبيون، كريس ليندر بالاشتراك مع كاترين إينوتس منهج منظور اجتماعي في إدارة الأداء دليل قائم على ممارسة التمويل - الأصفر، معهد الدراسات الإنمائية 2008، ص 16.

حيث يمكن ربط المخاطر الاجتماعية بتدهور المناخ الاجتماعي الذي يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الجماعية في العمل، وزيادة غير مرغوب فيها في معدل الدوران، وزيادة التغيب.... وإذا كان من الصعب السيطرة على المخاطر الاجتماعية الخارجية للمؤسسة مثل إصدار قانون جديد أو إجراء قانوني نقلته وسائل الإعلام، فإن الأمر نفسه لا ينطبق على المخاطر الاجتماعية الداخلية. في الواقع نظرا لأن هذه الأخيرة مرتبطة بالسياسات التي تنتهجها المؤسسة وإدارتها، فمن الممكن التحكم والسيطرة عليها. ومع ذلك، في كثير من الأحيان، تتجاهل فرق الإدارة هذه المخاطر حتى تقع حوادث لها عواقب سلبية. فظروف العمل المتدهورة، والافتقار إلى الإشراف الكافي وعدم مراعاة توقعات العاملين، وسوء الاتصال الداخلي، كلها عوامل يمكن أن تؤدي إلى تدهور المناخ الاجتماعي<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن المخاطر الاجتماعية يمكن اعتبارها على أنها احتمال وقوع خطر من عوامل داخلية وخارجية للمؤسسة، هذه العوامل قد تكون ذات أصل بشري من داخل المؤسسة، أو ذات أصل مجتمعي اقتصادي، سياسي، القوانين والتشريعات، وهي التي من المحتمل أن تؤثر بشكل مؤقت أو دائم على أداء المؤسسة، أو حتى تجعلها تختفي<sup>2</sup>. فهي تؤثر بالسلب على عملية تحقيق الأهداف.

### المطلب الثاني: مصادر وأبعاد المخاطر الاجتماعية

#### أولا: مصادر المخاطر الاجتماعية

تشير المخاطر الاجتماعية إلى التهديدات أو المخاطر المحتملة التي تنشأ عن التفاعلات والعلاقات بين الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة، فهي كل عنصر الذي بمفرده أو بالاشتراك مع آخرين، له

---

<sup>1</sup> Laurine Tavitian, Optez pour un audit des risques sociaux pour assurer la pérennité de l'entreprise. – Article publié dans Le Journal du Management Juridique et Réglementaire, n 55, édition LEGI TEAM, Janvier–février 2017, P, 12.

<sup>2</sup> Ibid, P. 12.

## الفصل الأول : الجانب النظري

إمكانية جوهرية في توليد المخاطر<sup>1</sup>، ويمكن أن تتبع هذه المخاطر من عوامل مثل تعطل الاتصالات والصراعات واختلال توازن القوى وانعدام الثقة أو التماسك.

كذلك من المعروف أن المؤسسة لها بيئتها الداخلية والخارجية والتي بها عدة متغيرات تحتك وتتفاعل مع المؤسسة، وتشمل كل من الموارد البشرية والمناخ الاجتماعي الذي تخلقه داخل المؤسسة والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها جميع المؤسسات المجتمع القوانين والتشريعات والحالة السياسية والاقتصادية، ووسائل الإعلام والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر، فالمخاطر الاجتماعية تكون من داخل وخارج المؤسسة، ويجب التعرف عليها والتقليل منها.

فإذا كان من الصعب السيطرة على المخاطر الخارجية للمؤسسة مثل إصدار قانون جديد أو تقارير نقلتها وسائل الإعلام، فإن الأمر نفسه لا ينطبق على المخاطر الداخلية، نظرا لأن هذه الأخيرة مرتبطة بالسياسة التي تنتهجها المؤسسة وإدارتها، فمن الممكن التصرف معها، ومع ذلك، في كثير من الأحيان، تتجاهل إدارة المؤسسة هذه المخاطر حتى تحدث أحداث لها آثار سلبية. فظروف العمل المتدهورة، والافتقار إلى الإشراف الكافي وعدم مراعاة توقعات العاملين، وسوء الاتصال الداخلي، كلها عوامل يمكن أن تؤدي إلى تدهور المناخ الاجتماعي.

### 1-المصادر الداخلية للمخاطر الاجتماعية:

المخاطر الاجتماعية الداخلية هي تلك التي تنتج عن السياسة الاجتماعية للمؤسسة، وأسلوب إدارتها والتغييرات التي قد تواجهها، وعلاقتها مع محاورها من العاملين وممثلهم، وقد تكون نتيجة خصوصية الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسة، وبالتالي، يمكن التحكم في هذه العوامل إلى حد كبير، لأنها ناتجة عن عوامل من داخل المؤسسة.

وعليه سيتم تسليط الضوء على مصدرين رئيسيين للمخاطر الاجتماعية من داخل المؤسسة.

---

<sup>1</sup> JADID Kaoutar, ELKHAYAT Yassine, ZHAO Liuqing, Management des risques de l'entreprise en lien Avec la norme ISO/DIS 9001 :2015, p. 7.

Hubert landier, Le management du risque social ; éviter les tensions et le désengagement, Op. Cit, P. .71

## الفصل الأول : الجانب النظري

أولاً: ناتجة عن إدارة المؤسسة ويمكن أن نحصرها في المشاكل التي قد تظهر في المؤسسة، والتي تعتبر مصدراً للمخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة، مثل ظهور مشاكل في عمليات التوجيه داخل المؤسسة، أو غياب تقارير المؤسسة عن بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، أو غياب النظرة المستقبلية للمؤسسة من طرف صناع القرار داخلها، والتي سنوجزها فيما يلي:

مشاكل في القيادة وتكون بسبب ضغط الإدارة على تحقيق الأهداف، والإفراط في هذا الضغط، من خلال النقص في إدارة الكفاءات / تنمية الموارد البشرية، التي قد تكون لها تداعيات على المؤسسة كتشويه صورة المؤسسة وخسارة موظفيها. فقد شهدت بعض المؤسسات الكبيرة اضطرابات حقيقية في السنوات الأخيرة تغييرات في الأعمال، وتغيير في المجال، وأحياناً تغيير في الوضع، كان لابد من إجراء هذه التغييرات، التي تحدد أحياناً بقاء المؤسسة واستمرارها.

فالتغييرات في تنظيم العمل وإعادة هيكلة المؤسسة، يؤدي إلى زيادة القيود على مجموعات العمل والأفراد. ويمكن أن يسبب هذا مخاطر وأضراراً جسيمة للصحة الجسدية والعقلية وتؤدي في النهاية إلى أضرار لا يمكن إصلاحها، ويمكن أيضاً أن يكون تكثيف العمل مصحوباً بتغييرات كبيرة وتنظيم العمل المتواصل أو المهام المطلوبة، فالتحولات المفردة أو غير الموضحة بشكل كاف للموظفين يمكن أن تسبب معاناة كبيرة في العمل<sup>1</sup>.

وهذا ما أدى إلى ظهور عدة مشاكل يمكن إيجازها في النقاط التالية:

**1-البعد عن مراكز صنع القرار داخل المؤسسة :** إن العاملين يحتاجون إلى مسؤول أمامهم قادر على الاستجابة لانشغالاتهم وشكاويهم داخل المؤسسة، فالشعور بعدم وجود وسيط أمامك فهذا يرجع بالسلب على قنوات الاتصال، وعمليات التغذية الراجعة، وبناء قدرات المؤسسة، فهذا يساعد على جعل المؤسسة غير مرنة ولن تستطيع التكيف مع التغييرات الخارجية، لأن قنوات التواصل بين صناع القرار

---

<sup>1</sup> Sylvie Brunet, La prévention des risques psychosociaux ; Avis du Conseil économique, social et Environnemental. Les éditions des JOURNAUX OFFICIELS, France, 2013, P-P, 22-23.

## الفصل الأول : الجانب النظري

والعاملين موصدة وهذا ما يعرض المؤسسة للتفكك الاجتماعي والمقصود هنا عدم وجود تماسك اجتماعي مما يعيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.<sup>1</sup>

**2- السلوك التسلطي:** إن ممارسة هذا السلوك، يتطلب أسلوبا لم يعد من الممكن أن يكون كما كان في الماضي، عندما كان من الممكن أن يبدو الصراخ في وجه أي عامل طبيعيا، فالعاملون الآن يولون أهمية كبرى للاحترام الذي يظهر لهم أو لا. لكنهم في الوقت نفسه يتوقعون النصيحة والتوجيه. فالسلوك التسلطي يمكن أن يكون له في المؤسسة تأثيرات كبيرة على الثقافة التنظيمية وتحفيز العاملين والأداء العام، ويتميز هذا الأسلوب بمركزية اتخاذ القرار، والرقابة الصارمة، والتواصل من أعلى إلى أسفل، وعدم مراعاة الآراء والأفكار.<sup>2</sup>

**3- حضور غير كافي للإدارة في ميدان العمل:** غالبا ما يؤدي هذا الخلط بين دور المشرف ودور قائد الفريق، أو بين دور قائد الفريق ودور رئيس العمال لكل مؤسسة مفرداتها الخاصة إلى الشعور بالابتعاد عن القائد الحقيقي، وهذا ما يجعل أن هناك انطباع دائم بأن القائد لم يعد في ميدان العمل، يقضي معظم وقته في مكتبه، ويظل ملتصقا بشاشته طوال اليوم، وفي المساء، يركض في الاتجاه المعاكس دون أن يتمكن أي عامل من مناقشة المشاكل التي كان عليه أن يشرحها له. والنتيجة هي نقص المعلومات، وعدم وجود إجابات على الأسئلة التي يتعين على العامل طرحها، والافتقار إلى التوجيه، وأخيرا الضغوطات تقع العامل نفسه.<sup>3</sup>

**4- وجود أوامر وأوامر مضادة:** بعض المؤسسات من الأسفل إلى الأعلى، لا تعطي انطبعا بالتماسك الكبير، تبدو الأوامر التي تتبع بعضها البعض متناقضة، ليس لأنها متناقضة بالضرورة ولكن لأن المعنيين بهذه الأوامر لا يعرفون المنطق الذي يمكن أن يفسرها بالإضافة إلى ذلك، أدى تعقيد المؤسسات الكبيرة في بعض الأحيان إلى إنشاء هيكل تنظيمي مصفوفي يمكن لمدير المنطقة ومدير الإنتاج بعد ذلك

<sup>1</sup> Hubert landier, Le management du risque social ; éviter les tensions et le désengagement, Op. Cit, P. 77

<sup>2</sup> Hubert landier. Le management du risque social ; éviter les tensions et le désengagement. Op.Cit, P. 84

<sup>3</sup> Hubert landier, Le management du risque social ; éviter les tensions et le désengagement, Op.Cit, P. 83.

## الفصل الأول : الجانب النظري

مخاطبة نفس العامل من خلال أوامر متناقضة. يعطي هذا انطبعا لدى العاملين بأن المؤسسة غير عقلانية وفوضوية، وهذا ما يهدد استقرار المؤسسة.<sup>1</sup>

**5-مشاكل في عمليات التحفيز:** وتكون بسبب الممارسات الإدارية غير الجيدة، ووضع أهداف غير قابلة للتحقيق فهذه قد تكون محبطة، كما أن بيئة العمل غير المناسبة قد تكون بيئة غير محفزة وقلّة التحديات المهنية كذلك، كما قد نجد نقص في التواصل التي قد تكون لها تداعيات على المؤسسة من خلال توقف العمل، تثبيط الدافع التكاليف الإضافية، مغادرة الموظفين.

مشاكل في الاتصال وتكون بسبب قلة التواصل والأهداف الإدارية غير الدقيقة، وغير المفسرة التي قد تكون لها تداعيات على المؤسسة من خلال توقف العمل، تثبيط الدافع، والمتغيبات. يمكن أن تتنوع مشاكل الاتصال داخل المؤسسة ولها تأثيرات كبيرة على الأداء ورضا العاملين والكفاءة العامة، ويمكن إيجاز هذه المشاكل في النقاط التالية:

**6-عدم وجود اتساق بين فريق الإدارة :** إن عدم وجود اتساق واضح داخل فريق الإدارة يمكن أن يكون له تأثيرات كبيرة على عمل وأداء المؤسسة، فنقص الاتساق يمكن أن يتراوح من غياب مشروع جماعي إلى صراعات اتجاه بعضهم البعض، وكذلك عدم وجود التواصل والرؤية المشتركة فيما بينهم، مما يؤدي إلى عدم توحيد فريق الإدارة حول أهداف مشتركة وعدم إنشاء ديناميكية عمل أكثر انسجاما .<sup>2</sup>

**7-تعريف غير الكافي لأدوار العاملين:** يعد التعريف غير الكافي لأدوار العاملين مشكلة شائعة في العديد من المؤسسات ويمكن أن يؤدي إلى مجموعة متنوعة من المشكلات على المستوى الفردي والتنظيمي، فقد يؤدي إلى عدم الوضوح وارتباك في الأداء.<sup>3</sup>

**8-عدم وجود معلومات واضحة وكاملة :** يعد نقص المعلومات من الإدارة أحد أثقل الانتقادات وأكثرها ثباتا لدى العاملين. فالرسائل الضبابية أو الغامضة داخل المؤسسة تؤدي إلى سوء الفهم وارتكاب الأخطاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ibid, P. 86.

<sup>2</sup> Hubert landier, Le management du risque social ; éviter les tensions et le désengagement.

Op.Cit, P. 80.

<sup>3</sup> Ibid, P. 82

كذلك فعدم فهم العاملين للسياسة التي تتبعها إدارة المؤسسة وأسباب القيود الجديدة المفروضة عليهم في العمل، يمكن أن يبدو القرار الذي يعتبر عقلانيا، بل ضروريا بالنسبة للمؤسسة، عديم الفائدة في نظر العاملين الذين تزعمهم غالبا ما يترتب على ذلك تفسيرات خاطئة يكون لها تأثير إعطاء سلبية.<sup>2</sup>

**9- غياب تقارير المؤسسة عن بيئتها:** كذلك يمكن أن تنتج المخاطر الاجتماعية عن العلاقات بين المؤسسة ومحاورها الداخليين (العاملين) أو الخارجيين (العملاء) ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

**10- غياب التقارير عن علاقة المؤسسة بعملائها:** في غضون بضعة عقود من الزمن، سقطت جدران المؤسسات، بعدما كانت تظن نفسها أنها أنظمة مغلقة أصبحت مفتوحة، تم فتحها أولا وقبل كل شيء للعملاء، فأدى تدخل العميل إلى قلب المؤسسة فالיום جميع المهن تقريبا على اتصال مباشر مع العميل، إما جسديا أو من خلال وسائط متنوعة وسلعية بشكل متزايد، فأصبحت التقارير عن العملاء واحدة من الموضوعات المركزية للعلاقات الاجتماعية الخارجية للمؤسسة، فالعملاء الذين لا يشعرون بالرضا عن الطريقة التي يعاملون بها من طرف عمالهم بالمؤسسة لابد أن تعرف والعمل على حل هذه الإشكالات، والعكس كذلك فلا بد من معرفة مواصفات العملاء التي تتعامل معهم المؤسسة فعندما يكون ممثلي المؤسسة في علاقتهم مع العملاء الذين يمتازون بالصعوبة، فإن عمالك سينتهي بهم الأمر بالتعب من وظائفهم، ويضاعفون الصراعات في إستراتيجية للهروب من المؤسسة، أو يطالبون بالتقاعد المبكر بسبب هذه الصعوبات.<sup>3</sup>

أو قد تكون أنظمة المؤسسة الداخلية لا تسمح للعاملين بإدارة علاقاتهم مع الشركاء الخارجيين بشكل جيد، فلا بد من النظر في هذه الأمور حتى لا تخسر المؤسسة سمعتها داخل المجتمع الذي تنشط فيه.

**11- غياب التقارير الاجتماعية عن عمال المؤسسة:** يمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم الكشف عن ضعف الروابط الاجتماعية من قبل العاملين مع مؤسساتهم كذلك عدم الكشف عن مشاكل أساسية تتعلق

<sup>1</sup> Ibid, P. 86

<sup>2</sup> Hubert landier, Des salariés engagés : qualité du management et performance de l'entreprise. Op Cit, P.41

<sup>3</sup> Hubert landier. Le management du risque social ; éviter les tensions et le désengagement. Op.Cit, P.102.

## الفصل الأول : الجانب النظري

بالتواصل وثقافة المؤسسة ورفاهية العاملين، فغياب التقارير الاجتماعية عن عمال المؤسسة يؤدي إلى العديد من المشاكل التي قد تؤثر على الأداء العام للمؤسسة.<sup>1</sup>

**12- غياب نظرة المؤسسة لمستقبلها المؤسسة<sup>2</sup>:** هي تاريخ لها ماض ولها مستقبل، من الواضح أن الطريقة التي يتخيلها العاملون لها أهمية قصوى. كذلك يقوم العاملون بإتباع إجراءات وإيماءات الإدارة بأكبر قدر من الاهتمام، وكذلك الرسالة التي تنقلها، فهي علامات على ما سيجليه المستقبل: هل يجب أن يكون العالمين متحمسين أم متفائلين أم متشائمين أم نتوقع الأسوأ؟

فبعض المراجعات تكشف أن قلق العاملين تتعلق بشكل خاص بالنقاط التالية:

-ماذا ستكون عواقب التقنيات الجديدة أو الأشكال الجديدة من التنظيم على الوظيفة التي يشغلونها حالياً وعلى المؤهلات المطلوبة.

-ما هي قدرتهم على التكيف، من حيث المهارات، مع المتطلبات الجديدة التي سيتعين عليهم تلبيتها ؟ فهذه الأسئلة إن لم تكن لها إجابة من طرف المؤسسة، فسيؤدي هذا إلى استقرار بعض الأفكار والحالات التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

-حالة عدم اليقين بشأن مستقبل المؤسسة.

-حالة عدم اليقين بشأن نوايا الإدارة.

-نقص المهارات والكفاءات من المؤسسة.

**ثانياً: ناتجة عن التكوين الاجتماعي المؤسسة:** إن السلوك الإنساني داخل المؤسسات يعتبر مصدراً للمخاطر الاجتماعية بالنسبة لصناع القرار في المؤسسة، فإن احتمالية تعرض المؤسسة للضرر وعواقبه بسبب المخاطر، ممكن أو عشوائي ناتج عن مشاركة الأفراد في عملها.

<sup>1</sup> Ibid. P. 102

<sup>2</sup> Ibid, P-P, 98-99

**1-التنوع الثقافي للعاملين داخل المؤسسة:** يقصد بالتنوع الثقافي بتعدد الهويات المجموعة من للعاملين داخل المؤسسة، وهي مجموعة من الخصائص تتمثل في الجنس والانتماء العرقي والديني واللغوي وتتمثل حتى في العشيرة والمنطقة، وقد يكون هذا التنوع مصدرا للمخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة إن لم يتعامل معه وإدارته بشكل أمثل.

فمن المرجح أن يظهر العاملون ولاءهم للمجموعات التي ينتمون إليها بدلا من المؤسسة، وهذا ما يزيد من احتمالية الصراعات التنظيمية وبه يزداد سوء التواصل داخل المؤسسة، فالعاملون يميلون إلى التعرف على الآخرين الذين يشبهونهم<sup>1</sup>، وبناء جماعات غير رسمية قد يزداد تطرفها تبعا لحماية خصوصيتها .

**2-خلل في التوازن الديموغرافي داخل المؤسسة:** اختلال التوازن الديموغرافي المفرط لصالح كبار السن أو الشباب قد لا يكون لهما نفس الإطار المرجعي، بالإضافة إلى أن تغلب فئة على الأخرى قد يجعل الفئة المتغلبة تفرض منطقتها وقيمتها وقواعدها داخل المؤسسة، وهذا بالضرورة سيؤدي إلى الصراعات التنظيمية التي تعتبر أبرز وأهم شكل من أشكال المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة.

**3-عدم وجود التمثيل الحقيقي للشكاوى ورغبات العمال:** نادرا ما تكون المؤسسات التي يحكم فيها على ممثلي العاملين بأنهم ممثلون وموجودون في الميدان وقادرون على التعبير بدقة عن شكاوى ورغبات بعضهم البعض وحيث تظهر الإدارة نفسها أنها قادرة على الاستماع إليهم ومتابعة توبيخهم. ولكن العكس هو الحال في كثير من الأحيان، فقد نجد في الغالب ممثلوا العاملين يعبرون عن آرائهم أكثر من آراء ناخبهم وهذا ما يجعل العاملين في حالة إحباط لأن شكاويهم ورغباتهم ليس لها تمثيل حقيقي.

---

<sup>1</sup> Jan-Adriaan De Beer, Towards Guidelines For Effective Diversity Management In South African Organisations, Magister Thesis, in the Faculty Of Economic And Management Sciences, University OfPretoria, South African, 2011,p36

<sup>2</sup> Hubert Landier, Le management du risque social ; éviter les tensions et le désengagement, Op.Cit, P. 90.

<sup>3</sup> Hubert Landier, Le management du risque social ; éviter les tensions et le désengagement, Op.Cit, P. 91

### 2-المصادر الخارجية للمخاطر الاجتماعية.:

تتجم المخاطر الاجتماعية الخارجية عن تأثير العوامل الخارجية على المناخ الاجتماعي للمؤسسة وعلى تنفيذ سياستها الاجتماعية - الإطار المؤسسي، والتقاليد المحلية، وأثر السياسة التي تتبعها الجهات الفاعلة لاجتماعية الوطنية الحكومة، وأرباب العمل، ونقابات العمال، والتغيرات في السلوك الاجتماعي، وتأثير المنظمات غير الحكومية، والحركات الاجتماعية الجديدة، وكذا وسائل الإعلام باختلافها، هذه العوامل خارجة عن سيطرة المؤسسة إلى حد كبير، فهذه المصادر الخارجية؛ لا يمكن السيطرة عليها أو التأثير عليها من قبل المؤسسات والتي لها عواقب من حيث الصورة وسمعة هذه المؤسسات، ولكن يجب التعرف عليها والتقليل منها.<sup>1</sup>

وعليه سيتم تسليط الضوء على عدة مصادر للمخاطر الاجتماعية من خارج المؤسسة:

**أولاً:** وسائل الإعلام اتصالات المؤسسة بوسائل الإعلام منعدمة أو غير كفئة وفاشلة، وكذلك تدخل قادة الرأي ووسائل الإعلام في أمور المؤسسة، سيساهم في تلميع أو تشويه سمعة المؤسسة.

**ثانياً:** تطور السلوكيات للأجيال الحالية: ففي هذه المرحلة فالمؤسسة تنشط في مجتمع أغلب فئاته العمرية من الشباب وبالتطور التكنولوجي كان هناك تأثير على الثقافة الاستهلاكية فأصبحت استهلاكاتهم متغيرة بشكل سريع اللباس الأكل الشرب السيارات .....) لذي هذا يعتبر خطراً على المؤسسة من حيث التغيير السريع في سلوكيات المستهلكين، لذي وجب عليها تطوير نفسها وتطوير عمالها وهذا ما يكلفها تكاليف زائدة.<sup>2</sup>

من جهة أخرى فإن معظم العاملين في المؤسسات هم من الشباب وإن لم توفر لهم الظروف التي يريدونها داخل العمل سيغيرون المؤسسة (دوران العمل).

**ثالثاً:** المجتمع المحلي وحركاته الاجتماعية الجديدة والمنظمات غير الحكومية على غرار الأوضاع

<sup>1</sup> Olivier Bachelard, Adriana Burlea Schiopoiu, Op.Cit, P. 115

<sup>2</sup> Hubert landier. Le management du risque social : éviter les tensions et le désengagement. Op. Cit, P. 58

## الفصل الأول : الجانب النظري

الاقتصادية والسياسية والنقابات، فالمجتمع المحلي له علاقة بنشاط المؤسسة من خلال تأثير معايير المجتمع المحلي وقيمه في البناء التنظيمي والسلوك التنظيمي، ويمكننا أن نركز على تلك الأحوال التي يجب على إدارة المؤسسة فيها أن تكيف أعمالها للوقائع الاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية التي تعمل بها على أنه ليس من اليسير أن تحدد معالم عمليات التكيف بين ظروف واتجاهات العمال الاجتماعية من ناحية، وذلك السلوك الذي تتطلبه منهم إدارة المؤسسة من ناحية أخرى، وذلك بالرغم أن المدى الذي يصل إليه أحد الطرفين في توافقه مع الآخر هو وظيفة لعلاقات القوة التي توجد بينهما، ويمكن أن نلاحظ بوضوح ذلك التكيف من جانب المؤسسة والتي تمثلها الإدارة)، في حالات جماعات الأقلية من العمال التي يمكن أن يكون الشباب والنساء والعمال المهاجرين، بمثابة أمثلة لها.1 كذلك ينبغي على المؤسسة أن لا يخرج نشاطها عن عادات وتقاليد المنطقة التي هي فيها، فأغلب العاملين سيكونون من تلك المنطقة، فسيكون المناخ الاجتماعي للمؤسسة مشروطا بسلوكيات عمالها وشركاتها المحليين.2

**رابعاً:** الأنظمة السياسية: في ضوء التغيرات الاقتصادية التي تحدث في العالم مثل اتفاقيات التجارة الحرة والعولمة لابد من الاهتمام بالبيئة السياسية بشكل عام لأنه من الممكن أن تكون مصدرا هاما من مصادر المخاطر والتي من الممكن أن تؤثر على الوضع المالي للأفراد والمؤسسات الاقتصادية.3

**خامساً:** النقابات التي تمارس قيودا وتفرض التزامات تعتبر نقابية على المؤسسة.4

---

1 آرغر براون، نشايد سميث، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد السيد عبد العاطي، السيدة سامية محمد جبار، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1979، ص 87.

2 Hubert landier. Le management du risque social : éviter les tensions et le désengagement. Op.Cit. P. 55.

3 فهد بن عبد الله ، إدارة الخطر ابتكار وتطور، جزء من كتاب: إدارة المخاطر من طرف اتحاد الشركات الاستشارية، مكتبة آفاق، ص 37.

4 Hubert landier. Le management du risque social ; éviter les tensions et le désengagement, Op.Cit, P. 56.

**سادسا:** القوانين والتشريعات: بما أن النظام القانوني يتغير من بلد لآخر وكذلك اللوائح والنظم القانونية تتغير من حين إلى آخر لذلك لا بد من دراسة البيئة القانونية للوقوف على أية مخاطر ممكن أن تظهر نتيجة للبيئة القانونية.

**سابعا:** تطور الوضع الاقتصادي: لا بد من الاهتمام بالبيئة الاقتصادية كونها تخلق مخاطر رئيسية وهامة مثل الانكماش الاقتصادي والتضخم الاقتصادي والتي ستؤثر بشكل كبير على الوضع الاقتصادي للأفراد والمؤسسات.<sup>1</sup>

فالخوف من البطالة يمكن أن يكون رادعا للعمال من القيام بالإضرابات إن كان هناك انتعاش اقتصادي فالعمال يبدؤون بالمطالبة برفع الأجور وتحسين ظروف العمل والخدمات.<sup>2</sup>

### ثانيا: أبعاد المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية هي واحدة من العناصر الأكثر حساسية في التعامل معها داخل المؤسسة، فهي من مصادر المخاطر الاجتماعية فهي مورد غير ملموس للغاية، فمن الصعب أن تراقب سلوكياتهم وضمن أدائهم على النحو المطلوب، لذا لا بد من تقدير وتشخيص المخاطر الاجتماعية الصادرة عنهم من طرف إدارة المؤسسة، وأن تكون القرارات داخل المؤسسة متكاملة ومتوائمة مع أسبقيات العمل وشفافية العمليات والثقة والتزام العاملين.

من خلال الطرح السابق يمكن القول أن من أبعاد المخاطر الاجتماعية التي تتعرض لها المؤسسة. هي انخفاض مستوى الثقة التنظيمية وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وهذا بسبب عدم تكامل ومواءمة القرارات داخل المؤسسة مع العاملين وكذلك انعدام أو انخفاض الشفافية في مختلف العمليات.

ومنه يمكن الاقتصار على ثلاثة أبعاد للمخاطر الاجتماعية والتي هي: انخفاض مستويات الثقة التنظيمية، وانخفاض مستويات الالتزام التنظيمي، وارتفاع مستويات الصراعات التنظيمية، وللوقاية من

1 فهد بن عيد، مرجع سبق ذكره، ص 38

2 Hubert lundier. Le management du risque social : éviter les tensions et le désengagement. Op.Cit, P. 57.

## الفصل الأول : الجانب النظري

المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة فلا بد من الوقاية من الأبعاد سابقة الذكر والتي سنعمل على تحليلها وتبيين مؤشراتهما فيما يلي:

### 1-انخفاض مستوى الثقة التنظيمية:

إن المؤسسات الناجحة أساسها الثقة، ولو اتخذنا أفضل بيئات العمل في العالم كمرجعية لنقارن معها لوجدناها جميعا تتفق على أن (الثقة) بأعلى مستوى من الشفافية والوضوح هي سبب التميز. ابهذا المعنى فيمكن القول أن المؤسسات غير الناجحة والتي فيها بيئات عمل سيئة هي التي تتخفف فيها مستويات الثقة التنظيمية، هذه الأخيرة قد تتجلى في انخفاض مستوى الثقة بين العامل ومشرفيهما بين العامل وإدارة مؤسسته ما بين العامل وزملائه في العمل).

فالمؤسسات التي تفنقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام<sup>2</sup>، وبالتالي تعتبر كأحد أبعاد المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة، بحيث كلما انخفض مستوى الثقة التنظيمية ارتفعت معه مستويات المخاطر الاجتماعية، فوجود صعوبة في الاتصالات والافتقار للتعاون داخل المؤسسة فهو يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع مستوى المخاطر الاجتماعية.

ونود التأكيد على أن مفهومي الثقة أو عدم الثقة على أنه يتمدد ويتقلص تبعا لتوسيع أو تقليل الروابط أو العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات عندما يدخلون في صفقات وأعمال اقتصادية، ولذلك، فإن الكثير من أشكال الغش والخداع والتضليل<sup>3</sup> والمناورة والتشويه التي تظهر فيها، يكون سببها الرئيسي عامل الثقة.

<sup>1</sup>جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 37.

<sup>2</sup>أحمد بن حسن الوزاب الزهراني، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى السعودية، 2012، ص 2.

<sup>3</sup>سعد على العذري، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 381.

## الفصل الأول : الجانب النظري

### 2-انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي:

نقصد به عدم إيمان العامل وعدم قبوله لأهداف وقيم المؤسسة، وعدم وجود الإرادة في بذل الجهد الكبير في إنجاز أعمالها، وعدم وجود الرغبة القوية للبقاء فيها، ويتضمن انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي عدم انخراط العاملين في مجموعة من السلوكيات المثالية التي تخلق القيمة للمؤسسة مثل الأداء العالي والدافعية المرتفعة للعمل.<sup>1</sup>

قد يأخذ هذا الانخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي ثلاثة أشكال الانخفاض في مستوى الالتزام العاطفي، المستمر، المعياري)، وقد تتجلى أكثر هذه الأشكال في المؤشرات التالية:

\***التغيبات:** يعد التغيب عن العمل مشكلة متكررة في المؤسسة وغالبا ما يكون السبب في عدم التنظيم. يتضمن غياب العامل أيضا تكاليف الاستبدال غالبا ما تكون باهظة الثمن<sup>2</sup>. أو هو التغيب المتكرر للعامل عن مكان عمله بدون سبب.

\***دوران العمل:** وهو عدم رغبة العامل في البقاء بالمؤسسة يتبعه بحث والانتقال إلى مؤسسة أخرى، فهذا المؤشر مهم جدا في معرفة معدل خروج العمالة من المؤسسة، والذي يعكس مدى ولاء العاملين لمؤسستهم.

### 3-ارتفاع مستوى الصراعات التنظيمية:

الصراعات التنظيمية هي خلاف بين الأفراد أو الجماعات في المؤسسة، وحدث تصرفات مناوئة بين اتجاهين أو أكثر داخل المؤسسة، نتيجة وقوف جهة سواء كانت فرد أو جماعة في وجه تجسيد أهداف مادية أو معنوية ومصالح جهات أخرى.

---

أيونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة للكهرباء دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 37، ع 12، 2015، ص 265.

<sup>2</sup> NAJAT MASKINI. Le contrôle de gestion sociale : principes et outils, La revue marocaine de contrôle de gestion, n1, 2018, P. 10.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الاختلاف ليس له نفس معنى الصراع، لأن الاختلاف قد يدفع الفرد إلى التعاون والتكامل مع الآخرين، كما قد يؤدي الاختلاف إلى الصراع بسبب تعارض المصالح والأهداف، فكل صراع سببه الاختلاف، وليس كل اختلاف يسبب الصراع.<sup>1</sup>

وعليه فإن ارتفاع مستويات الصراعات التنظيمية هي ارتفاع في مستويات الخلاف بين الأفراد أو الجماعات في المؤسسة، وقد تكون أسباب هذه الخلافات عوامل تنظيمية أو اجتماعية، وبالتالي فهي تعتبر كأحد أبعاد المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث: آثار إدارة المخاطر الاجتماعية على المؤسسة وإدارتها

#### أولاً: آثار المخاطر الاجتماعية على المؤسسة

لا توجد مؤسسة محصنة ضد المخاطر الاجتماعية التي يمكن أن تكون مدمرة للمؤسسة، حيث تعمل هذه المخاطر الاجتماعية على:

\***تدهور المناخ الاجتماعي:** تؤدي المخاطر الاجتماعية بالنسبة للعاملين إلى الانسحاب وغياب المبادرات، والتقاعد التدريجي للمهارات، فهو من المخاطر الاجتماعية الأكثر انتشاراً، سواء من حيث الأسباب أو المظاهر، ويمكن أن يأخذ شكل تدهور بسيط للمناخ الاجتماعي داخل فرق العمل أو في المؤسسة ككل التوترات في علاقات العمل، وتثبيط العاملين، والصراعات، وما إلى ذلك.<sup>2</sup>

\***انخفاض الإنتاجية:** عدم الكفاءة، وعدم التوافق، وقلة التأهيل والمشاكل في العلاقات للعاملين، وعدم الالتزام الهائل للعاملين ... يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وبالتالي انخفاض في رقم أعمال المؤسسة

<sup>1</sup>حسن عبد الحميد، أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2004، ص180

<sup>2</sup> Olivier Bachelard, Adriana Burlea Schiopoiu, Op.Cit, P, 122.

(ضياح فرص المبيعات، وفقدان العملاء<sup>1</sup> بسبب التوترات في العلاقات مع العملاء أو بين العاملين، وما إلى ذلك.

\*تشويه صورة المؤسسة: إن احتمال تشويه أو فقدان صورة المؤسسة سيؤثر على جاذبيتها من حيث إدارة الموارد البشرية فصورة المؤسسة تعتبر كمدخل للتعرف على ظروف العمل، والأجور والوفاء، والتأمين، والمشاركة.... التي تحتفظ بها المؤسسة لعاملها. فالاتجاه السلبي للعاملين يمكن أن يشوه صورة المؤسسة و يؤدي إلى فقدان العملاء وزيادة معدل دوران العمل وارتفاع معدل حوادث العمل<sup>3</sup>.

\*تشبيط العاملين: عدم الكفاءة، وعدم التكيف مع مناخ العمل غير الملائم، ومشاكل العلاقات بين العاملين، ونقص الحافز والمشاركة، ونقص الأخلاقيات المهنية، وما إلى ذلك، تؤثر سلباً على العاملين.

\*التكلفة الإضافية للمؤسسة: يمكن تصور تكلفة المخاطر الاجتماعية على أنها ممارسة لقياس الآثار المحتملة و/أو المؤكدة المرتبطة بالمخاطر بمنطق اقتصادي واجتماعي وبيئي أيضا.

من بين التكاليف انخفاض رقم أعمال المؤسسة الخدمات الخارجية والتكاليف الإضافية المتنوعة المستشار القانوني، والمحامي، والمحضر القضائي، وما إلى ذلك، والمشاكل ما بين المؤسسة والمقاولين والموردين أوقات التسليم، وما إلى ذلك<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Rachida LEHAD, Amina LEGHIMA, Samir KEHRI, LE MANAGEMENT DES RISQUES SOCIAUX- AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE Article publié dans Marketing and Business research review, Vol 3. N 1, 2023, P. 88

<sup>2</sup> Olivier Bachelard, Adriana Burlea Şchiopoiu, Op.Cit, P-P. 122-123.

<sup>3</sup> Rachida LEHAD, Amina LEGHIMA, Samir KEHRI, Op.Cit, P. 88

<sup>4</sup> Rachida LEHAD, Amina LEGHIMA, Samir KEHRI, Op.Cit, , P. 88.

### ثانياً: إدارة المخاطر الاجتماعية

#### 1-تعريف إدارة المخاطر الاجتماعية:

تعتبر إدارة المخاطر من التخصصات الحديثة نسبياً مقارنة بتخصصات الإدارة الأخرى، مثل الإدارة المالية، الإدارة التسويقية، إدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، ولكن جذورها المنهجية لم تكن غائبة حيث كان هاجس الأفراد والمؤسسات دائماً الاهتمام بموضوع الخسائر المحتملة والمرتبطة بوظيفة

الفرد أو نشاط المؤسسة. فمفهوم إدارة المخاطر يضم جزئيين، الأول الإدارة والثاني احتمال وقوع خطر ما، إن مفهوم إدارة المخاطر يشبه إلى حد ما مفهوم إدارة الجودة، والتي يقصد بها التحكم والسيطرة على الجودة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على حركة سيرها أثناء عمليات المؤسسة.<sup>1</sup>

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بإدارة المخاطر منها من يركز على تعريفها بمراحلها إلا أن هناك وجهة نظر واحدة تظهر في جميع التعريفات المطروحة فهي تتعلق أساساً بالأهداف من إدارة هذه المخاطر.

مفهوم إدارة المخاطر الاجتماعية أنها: "عملية تحديد وتقييم المخاطر وإدارتها، باختيار تقنيات للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها،<sup>2</sup> يركز هذا التعريف على عمليات تحديد وتقييم المخاطر واختيار الطريقة المناسبة لإدارتها باعتبارها من أهم الخطوات لتمكن المؤسسات من التكيف مع المخاطر بشكل فعال وضمن استمرارية العمل بشكل آمن وفعال.

---

1سنان قاسم حسين، تشخيص واقع آلية إدارة المخاطر للموارد البشرية دراسة ميدانية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الحكومي - بمحافظة الدهوك العراق، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول التكامل المعرفي المقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيات الحديثة، المنعقد يومي 07 و 08 ديسمبر 2015 من تنظيم مخبر الدراسات السوسيو اقتصادية للحياة اليومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، ص 390.

2نوال بن عمارة، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية - والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر يومي 20/21 أكتوبر 2009، تطبيق إدارة المخاطر ثقافة السلامة إرشادات السلامة والصحة المهنية، دليل نشر من طرف وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، - المملكة العربية السعودية، 2017، ص 07.

## الفصل الأول : الجانب النظري

وبالتالي إن إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم وتحديد أولويات المخاطر وما يتبعها من تطبيقات للحد منها ومراقبتها والسيطرة على أثرها.

### 2-عمليات إدارة المخاطر الاجتماعية:

تقوم عملية إدارة المخاطر الاجتماعية بعمل تحليل شامل ومفصل لكل أشكال المخاطر الاجتماعية التي قد يتعرض لها محل دراسة المخاطر الاجتماعية، واتخاذ القرارات للتحكم والسيطرة عليها ومن ثم المراقبة والمتابعة المستمرة، ويتم ذلك بتطبيق خمس عمليات أساسية هي كالتالي:

**أولاً: تعريف وتحديد المخاطر الاجتماعية :** هي تحديد وتعريف المخاطر الاجتماعية التي تعرضت أو ستعرض لها المؤسسة<sup>1</sup>، فهي العملية الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر الاجتماعية المحيطة بالعمل، والتي يمكن التعرض إليها، وهذا ما يتطلب معرفة دقيقة بالمؤسسة والسوق الذي تنشط فيه، والبيئة الاجتماعية والسياسية والثقافية والقانونية ... التي تحيط بها، كما أن تحديد المخاطر الاجتماعية.

ينبغي تناوله بطريقة منهجية للتأكد من أن جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة قد تم تحديد جميع المخاطر

الاجتماعية التي من المحتمل أن تتدفق من أو إلى هذه الأنشطة المحددة<sup>2</sup>.

ومنه فهذه العملية تتكون من تحديد وتعريف جميع المخاطر الاجتماعية التي تؤثر على تحقيق الأهداف، فهذه العملية هي واحدة من أصعب العمليات في إدارة المخاطر الاجتماعية، فهي تتطلب الموضوعية والعقلانية والقيام بذلك، ويجب الاعتماد على عدة أدوات:

-تقارير التدقيق الاجتماعي.

-زيارات ميدانية.

-استبيان.

---

Rachida LEHAD, Amina LEGHIMA, Samir KEHRI, Op. Cit, P. 89<sup>1</sup>

The Institute Of Risk Management, A Risk Management Standards, Airmic Publishing.<sup>2</sup>

London, 2002, P, 05-

-مقابلات-

-تقارير مراقبة التسيير الاجتماعي.

**ثانيا : تحليل المخاطر الاجتماعية: 1** ويتم بها تصنيفها والوقوف على مصادرها الأصلية، فالهدف من هذه العملية هو عرض المخاطر الاجتماعية التي تم تحديدها وتعريفها بأسلوب منظم، عن طريق استخدام الجداول مثلا، حيث يمكن استخدامها لتسهيل وصف المخاطر الاجتماعية، من خلال تسميتها وتعريف طبيعتها ومصدرها، فالمقصود بتسميتها وكما هو معتمد في دراستنا هي تصنيف المخاطر الاجتماعية تحت الأبعاد التالية: انخفاض مستويات الثقة التنظيمية، انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي، ارتفاع مستويات الصراع التنظيمي)، وكذلك يمكن تصنيفها تحت مسمى تشويه صورة أو سمعة المؤسسة، أما تعريف مصدرها فالمقصود به هو تحديد أسباب هذه المخاطر الاجتماعية، إن كانت من داخل أو خارج المؤسسة.

**ثالثا: تقييم المخاطر الاجتماعية:** وهو تحديد عنصري المخاطر الاجتماعية احتمالية حدوثها، وتقدير آثارها، كما يمكن أن يكون هذا التقدير كليا أو نوعيا من حيث احتمالية التحقق والحدوث، فقد تكون عالية أو متوسطة أو منخفضة، فهذا يمكن من تحديد أولويات المخاطر الاجتماعية التي تحتاج إلى تحليل أكثر تفصيلا.<sup>2</sup>

بمجرد القيام بهذه العملية، يجب المضي قدما في تحديد أولويات المخاطر الاجتماعية وفقا لاحتمالية التحقق والحدوث، من أعلى المخاطر الاجتماعية إلى أقلها احتمالية.

هذا الهدف من هذه العملية، وهو تحديد الأولوية للمخاطر الاجتماعية التي تحتاج إلى معالجتها.

**رابعا: التحكم في المخاطر الاجتماعية:** وبها يتم تحديد أي الطرق تستخدم لتقليل احتمالية المخاطر

---

<sup>1</sup>عاطف عبد المنعم، محمود الكاشف سيد كاسب، تقسيم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة - القاهرة، مصر، 2008 ص 6.

<sup>2</sup> The Institute Of Risk Management, A Risk Management Standards, Airmic Publishing London, 2002,, P. 6.

## الفصل الأول : الجانب النظري

الاجتماعية وآثارها،<sup>1</sup> فهي عملية تحديد وتنفيذ التدابير الرامية إلى التحكم في المخاطر الاجتماعية وتتضمن الوقاية وتخفيف / تحييد المخاطر الاجتماعية، كما يجب تحديد تكلفة تنفيذ هذه العملية، التي تمكن الإدارة من اتخاذ قرار فيما إذا كان سيتم تنفيذ تدابير التحكم في المخاطر الاجتماعية أم لا.

**خامسا: المراقبة والمتابعة الدورية:** ويتم لاستكشاف أي مصادر مخاطر اجتماعية جديدة أو فشل التحكم في المخاطر الاجتماعية السابقة. فهي تتطلب مراقبة منتظمة للتطور السريع لبيئة المؤسسة من أجل منع ظهور عوامل جديدة يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

يمكن إجراء المراقبة والمتابعة عن طريق مراقبة إجراءات التحكم في المخاطر الاجتماعية، ومراقبة العوامل المسببة (الأسباب) والآثار، وإعادة تقييم جديدة.

للسيطرة على المخاطر الاجتماعية، يمكننا العمل على ثلاثة محاور<sup>3</sup>:

**أولاً: الإعلام التثقيف:** توفير المعلومات والعمل على إيصالها لجميع الفاعلين، وفق خصوصيات كل مؤسسة، ويجب القيام بهذا بوتيرة منتظمة ومواءمة لواقع العمل اليومي من أجل أن يكون لها تأثير مباشر على بيئة العمل.

**ثانياً: زيادة الوعي:** يجب حشد أدوات مختلفة تتكيف مع وضع هذه المؤسسات.

**ثالثاً: توقع المخاطر الاجتماعية الجديدة والناشئة** تلك الناجمة عن التغيرات الدائمة في المخاطر. بناء على مجموعة منهجية من المعلومات والآراء المهنية. يجب أن تستهدف هذه المقاربة الوقائية حل المشكلات العملية التي تنشأ في مكان العمل كما يعتبر الحوار الاجتماعي الفعال داخل المؤسسة ضروري في بناء استراتيجيات معالجة هذه المخاطر، فهو أداة مميزة لإحراز تقدم فيها وجعل من الممكن التطبيق وبشكل فعال إدارة المخاطر الاجتماعية. كما يجب على المؤسسات وضع نظام لليقظة

---

<sup>1</sup>عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف سيد كاسب، مرجع سبق ذكره، ص 06.

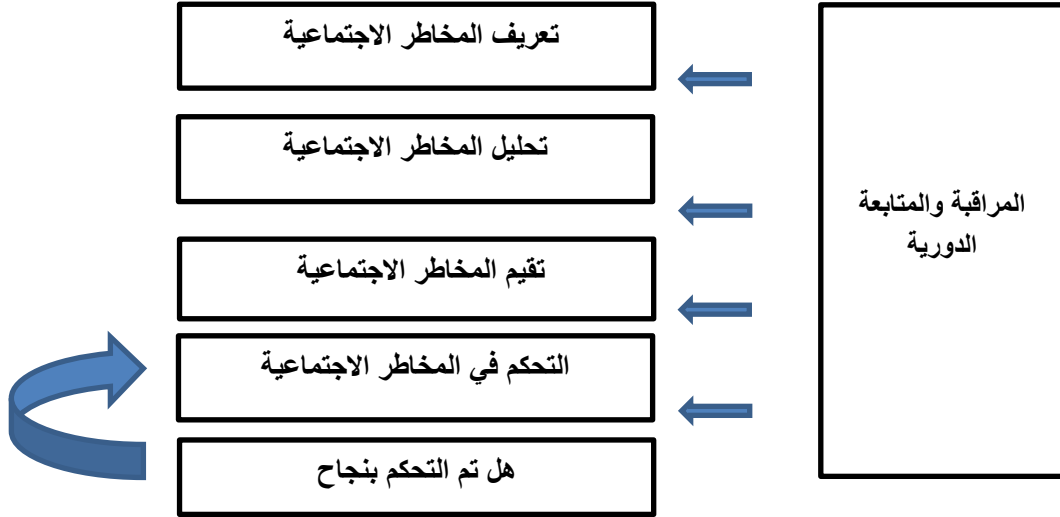
<sup>2</sup> Rachida LEHAD, Amina LEGHIMA, Samir KEHRI, Op. Cit, P. 93.

<sup>3</sup> Olivier Bachelard Adriana Burlea Schiopoin, Op.Cu, P. 118

## الفصل الأول : الجانب النظري

الاجتماعية يتعلق بالمخاطر الاجتماعية الداخلية والمخاطر الاجتماعية الخارجية والتي سيكون لها دور في الوقاية وتقييم المخاطر الاجتماعية الرئيسية الخاصة بالمؤسسة.

الشكل رقم (01-01): يوضح عمليات إدارة المخاطر الاجتماعية والوقاية منها



المصدر: عاطف عبد المنعم محمد محمود الكاشف سيد كاسب، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير

الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص07، (بتصرف).

### خلاصة الفصل الأول:

تُعد المسؤولية الاجتماعية أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز علاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي، من خلال الالتزام بقيم أخلاقية، اجتماعية، وبيئية، تتجاوز الأهداف الربحية البحتة. أما إدارة المخاطر، فهي عملية منهجية تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتحليلها ووضع استراتيجيات للحد من تأثيرها على المؤسسة.

وقد بيّنت الدراسات والنماذج النظرية أن هناك علاقة تكاملية بين المفهومين، حيث تساهم المسؤولية الاجتماعية، خاصة إذا ما تم تفعيلها بشكل استراتيجي، في الحد من المخاطر الاجتماعية المرتبطة بالعنصر البشري، البيئة، والمجتمع المحلي. فمؤسسة تتبنى ممارسات مسؤولية اجتماعيًا تكون أكثر قدرة على التقليل من التوترات، النزاعات، وحالات عدم الرضا سواء داخل المؤسسة أو خارجها، مما ينعكس إيجابًا على استقرارها واستمراريتها.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

### تمهيد:

بعد تناول الإطار النظري في الفصل الأول، الذي تم من خلاله استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة المستقلين، وهما المسؤولية الاجتماعية وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، ينتقل هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة.

يركز هذا الفصل على عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة. كما يتناول الفصل المنهجية المتبعة في جمع البيانات، وتصميم أداة الدراسة، وتوصيف العينة، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف شركة سوناطراك SONATRACH

سوناطراك هي اختصار لـ:

- SO : Société شركة
- NA : Nationale الوطنية
- TRA : Transport النقل
- C : Commerciale التسويق
- H : Hydrocarbures المحروقات

التسمية الكاملة:

***Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures***

الشركة الوطنية للبحث، الإنتاج، النقل، التحويل، والتسويق للمحروقات.

هي شركة عمومية اقتصادية جزائرية تأسست يوم 31 ديسمبر 1963 بموجب المرسوم رقم 491-63، ويكمن دورها الرئيسي في استغلال الموارد البترولية والغازية لصالح التنمية الوطنية.

2. مراحل تطور شركة سوناطراك

- 1964 بداية إطلاق مشاريع كبرى مثل أول أنبوب نفط في أرزيو.

- 1965 اتفاق جزائري فرنسي لتسيير قطاع المحروقات.
- 1966 سوناطراك تُدرج ضمن أهدافها الاستغلال الصناعي والتجاري للمحروقات.
- 1969: الحصول على رخصة لنقل الغاز، والانضمام إلى منظمة OPEC.
- 1971 تأميم قطاع المحروقات، مما جعل سوناطراك أداة استراتيجية وطنية.
- 1981 السيطرة الكاملة على إنتاج البترول والغاز، وإنشاء 14 مؤسسة فرعية.

### 3. نشاطات الشركة

بعد إعادة هيكلتها، سوناطراك ركزت على:

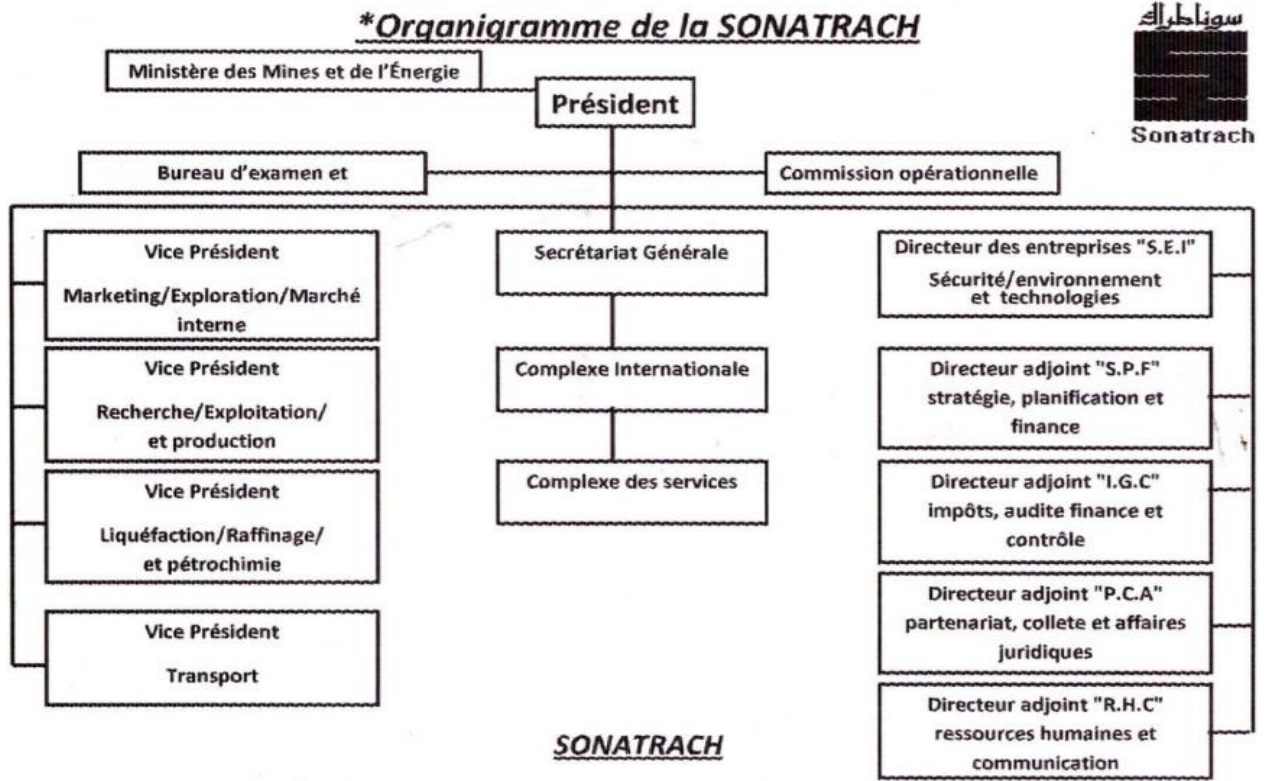
- التنقيب والبحث عن المحروقات.
- الإنتاج والتحويل والتكرير.
- النقل عبر الأنابيب والناقلات البحرية.
- التسويق الوطني والدولي.
- البتروكيماويات والغازات الصناعية.

### 4. أهداف سوناطراك

- تطوير واستغلال الموارد الطاقوية.
- ضمان الأمن الطاقوي الوطني.
- تمويل خزينة الدولة بالعملة الصعبة.
- الحصول على حصة بالسوق العالمية.

5 الهيكل التنظيمي

الشكل (02-03): الهيكل التنظيمي لشركة سونطراك فرع وهران



المصدر: إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونطراك rhu aval. lrp

المطلب الثاني: نشاط المصب LRP

1. تعريف LRP قسم المصب

- التأسيس 17 :جانفي 2008.
- الموقع :جلول يختي نميش - حي جمال الدين.
- عدد العمال : (2011) أكثر من 13,643 عامل.

المهام الأساسية:

- إسالة الغاز الطبيعي.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- فصل غاز البترول المسال.
- التكرير.
- البتروكيماويات.
- تطوير وتشغيل محطات المصب.

### 2. البنية التحتية للمقر

- الشكل الخارجي: مبنى زجاجي أزرق على شكل برميل نفض.
- الهيكل الداخلي:
  - 16 طابق + 4 مصاعد + مصعد عتاد.
  - 250 مكتبًا، 630 محطة عمل.
  - قاعات اجتماعات، صالات عرض، مركز طبي، أرشيف، قاعة متعددة الأغراض.

### 3- مديرية الموارد البشرية RHU

#### 1. تعريف مديرية RHU.

تُعتبر مديرية الموارد البشرية من أهم الهياكل داخل نشاط المصب LRP ، وهي مسؤولة عن:

- تسيير المسار المهني.
- التكوين المستمر.
- التوظيف والتأطير.

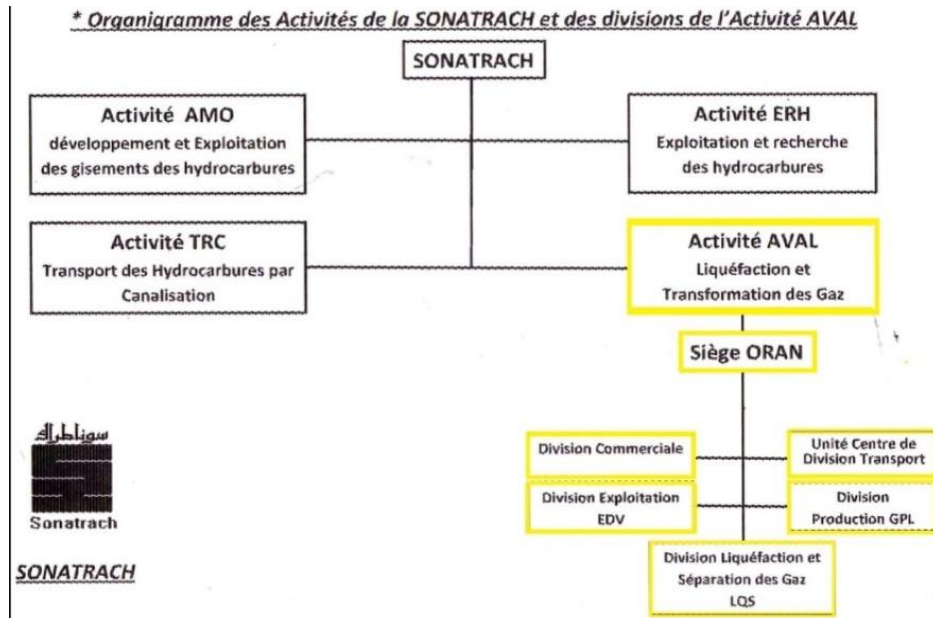
## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- تطوير الكفاءات.
- مراقبة تطبيق القوانين والإجراءات.

### 2. المهام الأساسية لـ RHU.

- متابعة الكفاءة والمسار المهني للموظفين.
- تنفيذ مخططات التكوين.
- تنظيم التوظيف وتقييم الكفاءات.
- السهر على احترام سياسات الموارد البشرية.
- تحسين الأداء وتوفير بيئة عمل محفزة.

### الشكل (02-04) هيكل نشاط Irp



### المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها مجال الدراسة ' أدوات جمع البيانات ' مجتمع الدراسة ' عينة الدراسة ' بيانات الاستمارة ' تطبيق البرنامج الإحصائي spss version 23 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها فيما يلي:

### أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

#### 1-مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 16 مارس 2025 إلى غاية 22 مارس 2025 أي استمرت مدة 7 أيام حيث من خلالها قمنا بجمع القدر الكافي من البيانات والمعلومات الضرورية التي نخدم أو تبني عليها الدراسة ' وكذلك إعداد نموذج للاستبيان وضبطه وتحكمه من طرف الأستاذ وبعض العمال بالمصنع ' تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وبعدها تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

#### أ- طريقة جمع البيانات:

تمت على نوعين من البيانات:

**البيانات الأولية:** وكان ذلك من خلال بحثنا في الجانب الميداني عن طريق إجراء بعض المقابلات مع فئة من العمال و أيضا بتوزيع الاستبيان لجمع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث ' ومن تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss version 23 استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**البيانات الثانوية:** تمت مراجعة المذكرات والكتب المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

#### ب- أدوات جمع البيانات:

**المقابلة:** اعتمدنا على المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات مع عمال في المؤسسة، وهذا من اجل التفاعل المباشر مع الموظفين والحصول على بيانات أكثر عمقا وتفصيلاً حول الموضوع محل الدراسة. وقد تم إعداد مجموعة من الأسئلة بشكل يضمن تغطية مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية المطروحة، مع مراعاة وضوح الأسئلة وملائمتها لمستوى فهم المشاركين. وتم تحليل محتواها لاحقا لاستخلاص النتائج ذات الصلة.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الاستبيان: يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال والمعرفة السابقة لهم وجمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان والإطارات فقط 'وزيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى المصنع بغية الاستفسار عن مدى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك وبذلك قمنا بتحضير ملخص يساعدنا في انجاز متغيرات وعناصر الدراسة .

### ثانيا: عينة الدراسة وحدود الدراسة

#### مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع دراستنا على بعض إطارات مؤسسة سوناطراك وهي محل الدراسة يختلفون في الجنس لسنة 2025.

#### عينة الدراسة:

اختبرت العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة مؤسسة سوناطراك والبالغ عددهم 50 وكان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة والتي تم إخضاعها للدراسة ب 50 عامل.

#### ج- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة سوناطراك فرع وهران.

الحدود الزمنية: امتدت فترة التبرص من 16 مارس 2025 الى غاية 22 مارس 2025

#### د - متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية (الداخلية الخارجية)

المتغير التابع: المخاطر الاجتماعية

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

ثالثاً: دراسة بيانات الاستبيان وثباته.

### أولاً: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال لدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان (انظر الملحق) يتكون من المعلومات الشخصية و 27 سؤال مغلق يشمل الاستبيان على محورين وهذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة والإجابة على فرضيات المطروحة وكانت محاور الدراسة على النحو التالي :

• المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية

• المحور الثاني: إدارة المخاطر الاجتماعية

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (likert) الخماسي باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة قيمه وتوازن درجاته حيث يترجم خمسة احتمالات لإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان والمتمثلة في (غير موافق بشدة' غير موافق' محايد' موافق' موافق بشدة) وعلى لمجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي اختارها حيث أن الاختيار موافق بشدة يعني درجة (1) و موافق درجتان (2)، محايد ثلاث درجات (3) غير موافق أربعة درجات (4) غير موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول (1\_01) درجات سلم ليكرات الخماسي

| التصنيف | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة  | 5              | 4         | 3     | 2     | 1          |

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (spss) دار الصفاء الأردن 2005 (زيد، 2005، صفحة 22)

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

ثانيا: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (انظر الملحق) بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل ' محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره والتي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتماشى وما تم الإشارة' بالإضافة إلى عرضه على عينة من إدارات مصنع الاسمنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوح عباراته

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0,05 %

**1 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية الداخلية).**

الجدول (2\_02) معامل الارتباط بين كل عبارات من عبارات المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية الداخلية)

| العبارة | معامل Spearman | القيمة الاحتمالية sig |
|---------|----------------|-----------------------|
| 1       | 0,648**        | 0,000                 |
| 2       | 0,652**        | 000,0                 |
| 3       | 0,410**        | 0,003                 |
| 4       | 0,655**        | 0,000                 |
| 5       | -0,309*        | 0,290                 |
| 6       | 0,414**        | 0,003                 |
| 7       | -0,204         | 0,156                 |

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

|       |         |   |
|-------|---------|---|
| 0,232 | -0,172  | 8 |
| 0,000 | 0,889** | 9 |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان العبارات 9, 6, 4, 3, 2, 1 لها معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية الداخلية) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 مما يدل على ارتباط قوي بين العبارات والمحور أما باقي العبارات التي ليس لها دلالة إحصائية وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه .

### 2 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية الخارجية)

الجدول (3\_02) معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارات من عبارات المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية الخارجية)

| العبارة | معامل Spearman | القيمة الاحتمالية Sig |
|---------|----------------|-----------------------|
| 1       | 0,845**        | 0,000                 |
| 2       | 0,595**        | 0,000                 |
| 3       | 0,344*         | 0,000                 |
| 4       | 0,692**        | 0,000                 |
| 5       | **0,694        | 0,000                 |
| 6       | 0,038-         | 0,792                 |
| 7       | *0,344         | 0,014                 |
| 8       | 0,087-         | 0,548                 |
| 9       | **0,936        | 0,000                 |

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

يتضح من خلال الجدول أعلاه إن معاملات الارتباط لعبارات 1,2,3,4,5,7,9 المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية الخارجية) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 مما يدل على ارتباط قوي بين العبارات والمحور أما باقي العبارات التي ليس لها دلالة إحصائية أما تكون بسبب أسئلة غير مطروحة جيدا أو عدم فهم سؤال مما يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه

الجدول (4\_02) معامل الارتباط بين كل عبارات من عبارات المحور الأول الداخلي لعبارات المحور الأول ككل (المسؤولية الاجتماعية الداخلية و الخارجية)

| العبارة | معامل Spearman | القيمة الاحتمالية Sig |
|---------|----------------|-----------------------|
| 1       | 0,830**        | 0,000                 |
| 2       | 0,280**        | 0,049                 |
| 3       | 0,735**        | 0,000                 |
| 4       | -0,34          | 0,814                 |
| 5       | 0,21           | 0,886                 |
| 6       | 0,248          | 0,830                 |
| 7       | 0,222          | 0,122                 |
| 8       | 0,32-          | 0,824                 |
| 9       | 0,137          | 0,344                 |

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

|       |         |    |
|-------|---------|----|
|       | 0,813** | 10 |
| 0,000 | 0,565** | 11 |
| 0,210 | 0,326*  | 12 |
| 0,000 | **0,665 | 13 |
| 0,000 | **0,669 | 14 |
| 0,934 | 0,012-  | 15 |
| 0,320 | *0,304  | 16 |
| 0,680 | 0,600-  | 17 |
| 0,000 | **0,941 | 18 |

يتضح من خلال الجدول أعلاه إن معاملات الارتباط لعبارات 1,2,3,10,11,12,13,14,16,18 المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية الداخلية و الخارجية) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 مما يدل على ارتباط قوي بين العبارات والمحور أما باقي العبارات التي ليس لها دلالة إحصائية اما تكون بسبب أسئلة غير مطروحة جيداً او مما يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه

### 2 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (إدارة المخاطر الاجتماعية)

الجدول (5\_02) معامل الارتباط بين كل عبارات من عبارات المحور الثالث (إدارة المخاطر الاجتماعية)

| العبارات | معامل Spearman | القيمة الاحتمالية Sig |
|----------|----------------|-----------------------|
|----------|----------------|-----------------------|

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

|       |          |    |
|-------|----------|----|
| 0,000 | 0,832**  | 19 |
| 0,000 | 0,687**  | 20 |
| 0,000 | **0,715  | 21 |
| 0,156 | -0,204   | 22 |
| 0,000 | -0,498** | 23 |
| 0,633 | 0,069    | 24 |
| 0,000 | **0,604  | 25 |
| 0,000 | 0,624**  | 26 |
| 0,000 | **0,949  | 27 |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

يتضح من خلال الجدول أعلاه إن بعض معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث (إدارة المخاطر الاجتماعية) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه

### ثالثا: ثبات الاستبيان (الفا كرومباخ)

من خلال تطبيق برنامج spss v23 تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (6\_02) ثبات الاستبيان

| البيان                                      | عدد العبارات | قيمة معامل alpha cronbach |
|---|--------------|---------------------------|
| المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية الداخلية | 9,00         | 0,671                     |
| المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية الخارجية | 9,00         | 0,833                     |
| المحور الثاني: ادارة المخاطر الاجتماعية     | 9,00         | 0,716                     |
| قيمة الكلية                                 | 27,00        | 0,837                     |

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

الجدول (02\_06) يبين معاملات (الفا كرومباخ) لكل فقرة من أبعاد المحور الأول المسؤولية الاجتماعية الداخلية بنسبة 0,671 والخارجية بنسبة 0,833 والمحور الثاني إدارة المخاطر الاجتماعية بنسبة 0,716، بما أن (الفا كرومباخ) لكل فقرات أكبر من (0,60) فهذا يدل على أن كل العبارات من الأبعاد تتميز بمعامل ثبات جيد واتساق عالي وهي صالحة للدراسة والتحليل .

#### نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين ' متغير مستقل وهو المسؤولية الاجتماعية الداخلية والمتغير التابع وهو المسؤولية الاجتماعية الخارجية ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y)=f(x)$$

حيث أن :

المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية (x) : متغير مستقل

إدارة المخاطر الاجتماعية (y) : المتغير التابع

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

### المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على برنامج الإحصائي spss v23 واختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة والخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يستفيد منها مؤسسة سوناطراك

### المطلب الأول: الدراسة وتحليل الاستبيان

المعلومات الشخصية والتي نبينها في الجدول والأشكال التالية:

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس"

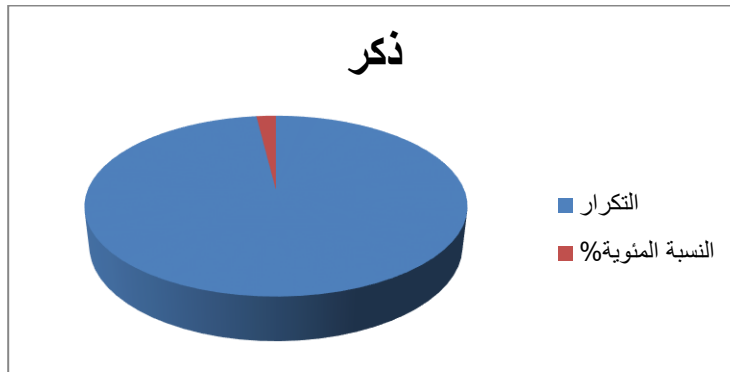
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي:

#### الجدول (7\_02) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية% | التكرار | الجنس   |
|-----------------|---------|---------|
| 32,00%          | 16      | ذكر     |
| 68,00%          | 34      | أنثى    |
| 100%            | 50      | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

#### الشكل(05\_02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

من خلال الشكل (02-03) والجدول يتضح لنا ان النسبة الإناث يمثل نسبة 68,00% في هذه المؤسسة أكثر من نسبة الذكور التي تمثل نسبة 32,00% وبالتالي فان نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور بمعدل 36,00%.

### 2- توزيع أفراد العينة حسب "السن"

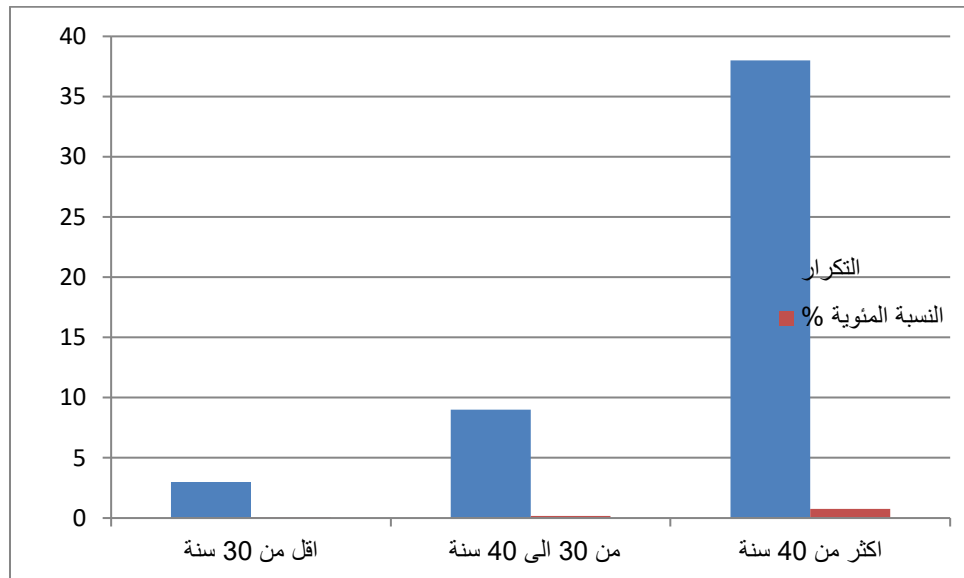
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي

الجدول (02\_8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

| العمر            | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| اقل من 30 سنة    | 3       | 6,00%            |
| من 30 إلى 40 سنة | 9       | 18,18%           |
| أكثر من 40 سنة   | 38      | 76,14%           |
| مجموع            | 50      | 100%             |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

الشكل (02\_06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

بالنسبة للسن : نجد من خلال الجدول والشكل أعلاه بان الفئة الأعمار أكثر من 40 سنة تمثل أعلى نسبة بمعدل 76,00% تليها فئة الأعمار من 30 إلى 40 سنة التي تمثل نسبة 18,00% تم فئة اقل من 30 سنة التي تمثل نسبة 6,00%

### 3- توزيع أفراد العينة حسب "الخبرة"

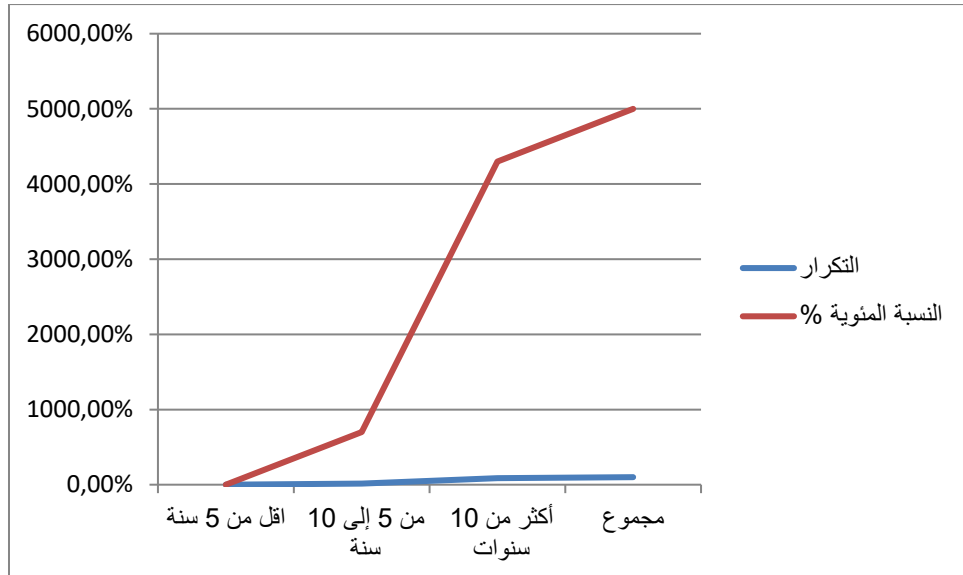
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي:

الجدول (02\_9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عددا سنوات الخبرة

| النسبة المئوية % | التكرار | المستوى العلمي   |
|------------------|---------|------------------|
| 0                | 0,00%   | اقل من 5 سنة     |
| 7                | 14,00%  | من 5 إلى 10 سنة  |
| 43               | 86,00%  | أكثر من 10 سنوات |
| 50               | 100%    | مجموع            |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

الشكل (02-06) يمثل حسب عدد السنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة : نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بان أعلى نسبة خبرة احتلها الذين أكثر من 10 والتي تمثل 86,00% تم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 14,00% وأخيرا تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة اقل 05 بنسبة 0,00 وهي نسبة منعدمة % حيث يفسر ان الأعمار الذي اظهر معدل أعمار متوسطة كما يدل على دوران العمال في المؤسسة

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب "المؤهل العلمي"

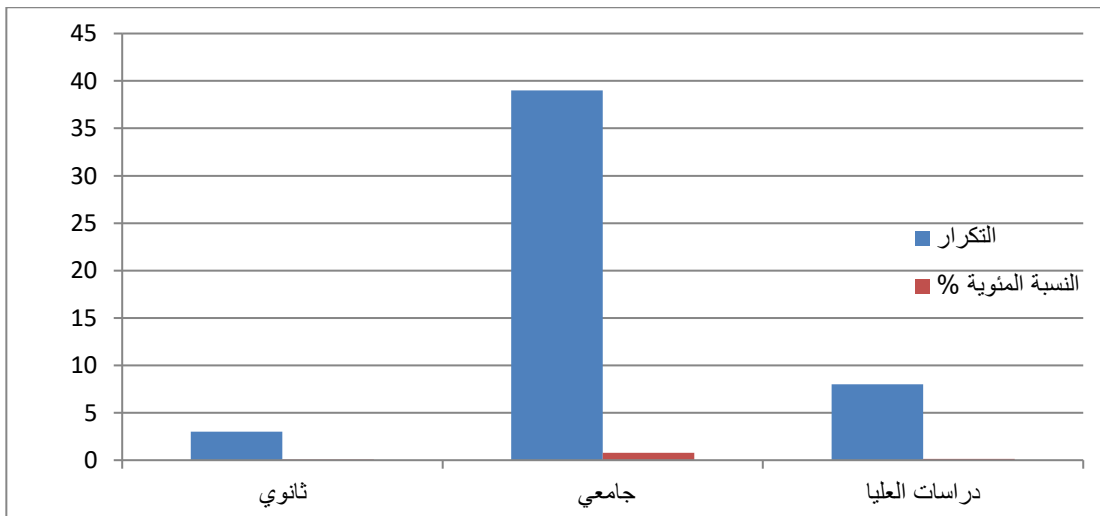
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي

الجدول (10\_02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

| التخصص العلمي | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|---------|------------------|
| ثانوي         | 6,00%   | 3                |
| جامعي         | 78,00%  | 39               |
| دراسات العليا | 15,70%  | 8                |
| مجموع         | 100%    | 50               |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss v23

الشكل (07-02): يمثل حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

بالنسبة للتخصص العلمي: نجد من خلال الجدول والشكل أعلاه بان العمال الذين لهم شهادة جامعية يحتلون أعلى نسبة وبمعدل 78,00 % يليها شهادة دراسات عليا بنسبة 15,00 % تم الثانوي بالنسبة 6,00 % نلاحظ من خلال المعطيات أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة في عملية التوظيف على خرجي جامعات لغرض الاستفادة من خبرتهم خاصة وان عمل مؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مبدأ الدقة في الأداء

### 2- عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكرار 'الانحراف المعياري' الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى وهو عبارة عن فرق بين القيمة الأكبر والأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة ' باعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمسة درجات من 1\_5 فقيمه المدى هي (5-1=4) والتي يتم تقسيمها على خلايا المقياس (0,8=5/4) بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1,80\_1) فهذا يدل على إن درجة الاستجابة منخفضة جدا, أما إن كان محصور في المجال (2,60\_1,80) فنقول إن درجة الاستجابة منخفضة , يليه المجال (3,40\_2,60) درجة الاستجابة تكون متوسطة , تم المجال (4,20\_3,40) الذي يكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة ' أما بالنسبة للمجال (5\_3,40) فان درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جدا وان المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي : توزيع الدرجات حسب سلم ليكارت الخماسي

### الجدول (11\_02): يوضح توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارت .

|             |           |           |           |             |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| 5-4.20      | 4.19-3.40 | 3.39-2.60 | 2.59-1.80 | 1.80-1      |
| مرتفعة جداً | مرتفعة    | متوسطة    | منخفضة    | منخفضة جداً |

المصدر: سلم ليكارت الخماسي

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة اقل من 3 يعني إن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة .

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3 يعني إن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة

• المحور الأول المسؤولية الاجتماعية الداخلية

الجدول (12\_02): يوضح تحليل عبارات المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية

| رقم العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد   | موافق   | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الاستجابة |
|-------------|----------------|-----------|---------|---------|------------|-----------------|-------------------|---------------------|----------------|
|             | التكرار        | التكرار   | التكرار | التكرار | التكرار    |                 |                   |                     |                |
|             | %              | %         | %       | %       | %          |                 |                   |                     |                |
| 1           | 0              | 0         | 5       | 36      | 9          | 1,92            | 0,528             | 18                  | منخفضة         |
|             | 0              | 0         | 10      | 72      | 18         |                 |                   |                     |                |
| 2           | 0              | 5         | 6       | 30      | 9          | 2,14            | 0,833             | 4                   | منخفضة         |
|             | 0              | 10        | 12      | 60      | 18         |                 |                   |                     |                |
| 3           | 1              | 2         | 7       | 31      | 9          | 2,1             | 0,814             | 5                   | منخفضة         |
|             | 2              | 4         | 14      | 62      | 18         |                 |                   |                     |                |
| 4           | 0              | 9         | 15      | 25      | 1          | 2,64            | 0,802             | 6                   | متوسطة         |
|             | 0              | 18        | 30      | 50      | 2          |                 |                   |                     |                |
| 5           | 0              | 4         | 12      | 31      | 3          | 2,34            | 0,717             | 10                  | منخفضة         |
|             | 0              | 8         | 24      | 62      | 6          |                 |                   |                     |                |
| 6           | 0              | 4         | 2       | 27      | 17         | 1,86            | 0,833             | 3                   | منخفضة         |
|             | 0              | 8         | 4       | 54      | 34         |                 |                   |                     |                |
| 7           | 0              | 5         | 16      | 25      | 4          | 2,44            | 0,787             | 7                   | منخفضة         |
|             | 0              | 10        | 32      | 50      | 8          |                 |                   |                     |                |
| 8           | 0              | 1         | 13      | 34      | 2          | 2,26            | 0,565             | 16                  | منخفضة         |
|             | 0              | 2         | 26      | 68      | 4          |                 |                   |                     |                |

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

|                             |   |    |    |    |    |      |       |    |        |
|-----------------------------|---|----|----|----|----|------|-------|----|--------|
| 9                           | 0 | 13 | 16 | 19 | 2  | 2,8  | 0,881 | 1  | منخفضة |
|                             | 0 | 26 | 32 | 38 | 4  |      |       |    |        |
| 10                          | 0 | 0  | 7  | 34 | 9  | 1,96 | 0,57  | 15 | منخفضة |
|                             | 0 | 0  | 14 | 68 | 18 |      |       |    |        |
| 11                          | 0 | 2  | 5  | 31 | 12 | 1,94 | 0,712 | 11 | منخفضة |
|                             | 0 | 4  | 10 | 62 | 24 |      |       |    |        |
| 12                          | 0 | 4  | 13 | 29 | 4  | 2,34 | 0,745 | 8  | منخفضة |
|                             | 0 | 8  | 26 | 58 | 8  |      |       |    |        |
| 13                          | 0 | 0  | 11 | 29 | 10 | 2,02 | 0,654 | 13 | منخفضة |
|                             | 0 | 0  | 22 | 58 | 20 |      |       |    |        |
| 14                          | 0 | 0  | 12 | 28 | 10 | 2,04 | 0,669 | 12 | منخفضة |
|                             | 0 | 0  | 24 | 56 | 20 |      |       |    |        |
| 15                          | 0 | 0  | 4  | 19 | 27 | 1,54 | 0,646 | 14 | منخفضة |
|                             | 0 | 0  | 8  | 38 | 54 |      |       |    |        |
| 16                          | 0 | 2  | 4  | 30 | 14 | 1,88 | 0,718 | 9  | منخفضة |
|                             | 0 | 4  | 8  | 60 | 28 |      |       |    |        |
| 17                          | 0 | 0  | 1  | 23 | 26 | 1,5  | 0,544 | 17 | منخفضة |
|                             | 0 | 0  | 2  | 46 | 52 |      |       |    |        |
| 18                          | 0 | 4  | 17 | 20 | 9  | 2,32 | 0,868 | 2  | منخفضة |
|                             |   | 8  | 34 | 40 | 18 |      |       |    |        |
| مجموع العبارات المحور الأول |   |    |    |    |    | 4,24 | 1,254 |    |        |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل نتائج العينة وإجاباتهم عن العبارات المحور الأول تركزت الإجابات في العبارة الأولى في إجابة على موافق بنسبة 72% في حين نسبة غير موافق وغير موافق

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

بشدة منعدمة أما العبارات 2 إلى 18 كلها كانت تركز على موافق مما يدل على رضا العاملين الداخل المؤسسة فقد تركزت معظم إجابات كما يتضح إن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4,24 بأهمية نسبية متوسطة بانحراف معياري قدر ب0,254 وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة من العبارات 01 إلى غاية 18 كلها منخفضة، وهذا يدل على إن استجابات أفراد العينة المحور المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية كلها متوسطة .

### • المحور الثاني: إدارة المخاطر الاجتماعية

الجدول (02\_13): يوضح تحليل عبارات ادارة المخاطر الاجتماعية

| رقم العبارة | غير موافق | غير موافق بشدة | محايد   | موافق   | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الاستجابة |
|-------------|-----------|----------------|---------|---------|------------|-----------------|-------------------|---------------------|----------------|
|             | التكرار   | التكرار        | التكرار | التكرار | التكرار    |                 |                   |                     |                |
|             | %         | %              | %       | %       | %          |                 |                   |                     |                |
| 1           | 0         | 0              | 0       | 26      | 24         | 1,52            | 0,505             | 9                   | منخفضة جدا     |
|             | 0         | 0              | 0       | 52      | 48         |                 |                   |                     |                |
| 2           | 0         | 8              | 25      | 15      | 2          | 2,78            | 0,764             | 6                   | متوسطة         |
|             | 0         | 16             | 50      | 30      | 4          |                 |                   |                     |                |
| 3           | 0         | 11             | 19      | 17      | 3          | 2,76            | 0,870             | 3                   | متوسطة         |
|             | 0         | 22             | 38      | 34      | 6          |                 |                   |                     |                |
| 4           | 1         | 4              | 11      | 29      | 5          | 2,34            | 0,848             | 4                   | منخفضة         |
|             | 0         | 8              | 22      | 58      | 10         |                 |                   |                     |                |
| 5           | 1         | 14             | 12      | 21      | 2          | 2,82            | 0,962             | 1                   | متوسطة         |
|             | 2         | 28             | 24      | 42      | 4          |                 |                   |                     |                |
| 6           | 0         | 3              | 4       | 37      | 6          | 2,08            | 0,665             | 8                   | منخفضة         |

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

|                              |   |    |    |    |    |      |       |   |        |
|------------------------------|---|----|----|----|----|------|-------|---|--------|
|                              | 0 | 6  | 8  | 74 | 12 |      |       |   |        |
| 7                            | 0 | 6  | 11 | 30 | 3  | 2,4  | 0,782 | 5 | منخفضة |
|                              | 0 | 12 | 22 | 60 | 6  |      |       |   |        |
| 8                            | 1 | 7  | 22 | 20 | 0  | 2,78 | 0,764 | 7 | متوسطة |
|                              | 2 | 14 | 44 | 40 | 0  |      |       |   |        |
| 9                            | 2 | 31 | 10 | 5  | 2  | 3,52 | 0,886 | 2 | مرتفعة |
|                              | 4 | 62 | 20 | 10 | 4  |      |       |   |        |
| مجموع العبارات المحور الثاني |   |    |    |    |    | 5,04 | 1,261 |   |        |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل نتائج العينة وإجاباتهم عن العبارات المحور الثاني تركزت الإجابات في العبارة 1 إلى 9 بين موافق ومحايد مما يدل على رضا بعض العاملين الداخل المؤسسة ومعظمهم التزموا بمحايدة كما يتضح إن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 5,04 بأهمية نسبية متوسطة بانحراف معياري قدر ب1,261 وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة من العبارات 01 إلى غاية 09 بعضها منخفض وبعض متوسطة ومرتفعة، وهذا يدل على إن استجابات أفراد العينة المحور الثاني كلها متوسطة.

### المطلب الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد عرض وتحليل البيانات الوصفية في المبحث الأول، يتناول هذا المبحث الثاني الجانب التحليلي للدراسة من خلال اختبار فرضيات البحث الأساسية، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة.

### أولا: اختبار الفرضيات الإحصائية

1- سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بفرضية الأولى وذلك باستخدام one simple T test حيث يجب التذكير أولا بالفرضيات متعلقة بها

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

### اختبار الفرضية الأولى

تؤثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك.  
- H0 : لا يوجد تأثير بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك

- H1 : يوجد تأثير بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك

### الجدول (14\_02): يوضح اختبار one simple T test للفرضية الأولى

الفرضية الأولى : تأثير بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك

| الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | مستوي الدلالة | إجابات الأفراد العينة |
|---------|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|-----------------------|
| 1       | 1,92            | 0,528             | 1,77         | 25,695 | 0             | منخفضة جدا            |
| 2       | 2,14            | 0,833             | 1,9          | 18,161 | 0             | منخفضة                |
| 3       | 2,1             | 0,814             | 1,87         | 18,233 | 0             | منخفضة                |
| 4       | 2,64            | 0,802             | 2,41         | 23,275 | 0             | منخفضة                |
| 5       | 2,34            | 0,717             | 2,14         | 23,064 | 0             | منخفضة                |
| 6       | 1,86            | 0,833             | 1,62         | 15,784 | 0             | متوسطة                |
| 7       | 2,44            | 0,787             | 2,22         | 21,934 | 0             | منخفضة                |
| 8       | 2,26            | 0,565             | 2,1          | 28,304 | 0             | منخفضة                |
| 9       | 2,8             | 0,881             | 2,55         | 22,483 | 0             | منخفضة                |
| مجموع   | 2,36            | 0,562             | 2,2          | 29,652 | 0             | منخفضة                |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

-بناء على النتائج الواردة أعلاه نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة لجميع فقرات الفرضية الأولى بلغت (29,652) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (1,96)، ومستوى معنوية يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05) مما يعنى أنه يوجد اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية محل الدراسة وهنا نقوم بقبول الفرضية البديلة H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي أن النموذج مقبول وصالح للدراسة

-اختبار فرضية الثاني: تؤثر المسؤولية الاجتماعية الخارجية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك

H0 : لا يوجد تأثير على المسؤولية الاجتماعية الخارجية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك

H1 : يوجد تأثير على المسؤولية الاجتماعية الخارجية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك

### الجدول (15\_02): يوضح اختبار one simple T test للفرضية الثانية

| إجابات الأفراد العينة | مستوي الدلالة | قيمة T | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|-----------------------|---------------|--------|--------------|-------------------|-----------------|---------|
| منخفضة جدا            | 0,00          | 24,315 | 1,800        | 0,570             | 1,960           | 1       |
| منخفضة جدا            | 0,00          | 19,275 | 1,740        | 0,712             | 1,940           | 2       |
| منخفضة جدا            | 0,00          | 22,2   | 2,130        | 0,745             | 2,340           | 3       |
| منخفضة جدا            | 0,00          | 21,829 | 1,830        | 0,654             | 2,020           | 4       |
| منخفضة جدا            | 0,00          | 21,567 | 1,850        | 0,669             | 2,040           | 5       |

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

|       |       |       |       |        |      |            |
|-------|-------|-------|-------|--------|------|------------|
| 6     | 1,540 | 0,646 | 1,360 | 16,868 | 0,00 | منخفضة جدا |
| 7     | 1,880 | 0,718 | 1,680 | 18,508 | 0,00 | منخفضة جدا |
| 8     | 1,500 | 0,544 | 1,350 | 19,498 | 0,00 | منخفضة جدا |
| 9     | 2,320 | 0,868 | 2,070 | 18,909 | 0,00 | منخفضة جدا |
| مجموع | 2,140 | 0,647 | 1,956 | 23,383 | 0,00 | منخفضة جدا |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

بناء على النتائج الواردة أعلاه نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة لجميع فقرات الفرضية الأولى بلغت (23,383) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (1,96)، ومستوى معنوية يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05) مما يعنى أنه يوجد سعي للمؤسسة المحل الدراسة المسؤولية الاجتماعية الخارجية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك وهنا نقوم بقبول الفرضية البديلة H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي أن النموذج مقبول وصالح للدراسة .

**اختبار فرضية الثالثة:** تؤثر المسؤولية الاجتماعية في تقليل من مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة سوناطراك .

H0 : لا يوجد أثر علي المسؤولية الاجتماعية في تقليل من مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة سوناطراك .

H1 يوجد أثر علي المسؤولية الاجتماعية في تقليل من مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة سوناطراك .

الجدول (16\_02): يوضح اختبار one simple T test للفرضية الثالثة

| الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | مستوى الدلالة | إجابات الأفراد العينة |
|---------|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|-----------------------|
| 1       | 1,52            | 0,505             | 1,377        | 21,297 | 0,00          | منخفضة جدا            |
| 2       | 2,78            | 0,764             | 2,562        | 25,739 | 0,00          | منخفضة                |
| 3       | 2,76            | 0,87              | 2,513        | 22,423 | 0,00          | منخفضة                |
| 4       | 2,34            | 0,848             | 2,099        | 19,517 | 0,00          | منخفضة                |
| 5       | 2,82            | 0,962             | 2,547        | 20,72  | 0,00          | منخفضة                |
| 6       | 2,08            | 0,665             | 1,891        | 22,111 | 0,00          | منخفضة                |
| 7       | 2,4             | 0,782             | 2,178        | 21,689 | 0,00          | منخفضة                |
| 8       | 2,78            | 0,763             | 2,563        | 25,739 | 0,00          | منخفضة                |
| 9       | 3,52            | 0,887             | 3,269        | 28,087 | 0,00          | متوسطة                |
| مجموع   | 2,52            | 0,631             | 2,341        | 28,261 | 0,00          | منخفضة                |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

بناء على النتائج الواردة أعلاه نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة لجميع فقرات الفرضية الأولى بلغت (28,261) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (1,96)، ومستوى معنوية يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05) مما يعنى أنه يوجد سعي للمؤسسة المحل الدراسة المسؤولية الاجتماعية الخارجية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك وهنا نقوم بقبول الفرضية البديلة H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي أن النموذج مقبول وصالح للدراسة .

1- اختبار الفرضية الرئيسية: نستخدم نموذج الانحدار البسيط لتحقيق من وجود تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

حيث :

Y: المتغير التابع (إدارة المخاطر الاجتماعية)

X1: المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية)

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل

a0: الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر

$\mu$ : الخطأ العشوائي

الفرضية الرئيسية

يساهم المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية في الحد من المخاطر الاجتماعية

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية على دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر

الاجتماعية في مؤسسة سوناظراك

- H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية على دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر

الاجتماعية في مؤسسة سوناظراك

الجدول (17\_02): يوضح الجدول اختبار نموذج الانحدار البسيط

| مستوى الدلالة sig  | قيمة F المحسوبة | درجة الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | مصدر التباين | معامل التحديد R2 | قيمة الارتباط |
|--------------------|-----------------|-------------|----------------|----------------|--------------|------------------|---------------|
| 0,095 <sup>b</sup> | 2,906           | 1           | 4,447          | 4,447          | الانحدار     | 0,057            | 0,239         |
|                    |                 | 48          | 1,531          | 73,473         | البواقي      |                  |               |
|                    |                 | 49          |                | 77,92          | المجموع      |                  |               |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

يبين الجدول أعلاه إن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغيرات التابع لإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة والمتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية ، تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 23,9% وهي درجة ارتباط متوسطة . كما إن معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير إلى أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية يفسر 5,7% من التباين الحاصل في المتغير التابع إدارة المخاطر الاجتماعية .

تشير النتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة 0,095 sig أكبر من 0,05 وعليه نقول انه لا يوجد دلالة معنوية كلية للنموذج. من هنا نقوم بقبول الفرضية البديلة H0 ونرفض فرضية العدم H1 أي أن النموذج غير صالح للدراسة ومنه نتوصل انه يوجد اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في إدارة مخاطر الاجتماعية.

**الجدول (18\_02): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعي في مؤسسة سوناطراك.**

| المتغير التابع          | النموذج         | معاملات<br>المعادلة b | معامل<br>beta | قيمة t<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة<br>sig |
|-------------------------|-----------------|-----------------------|---------------|--------------------|-------------------------|
|                         | الجزء الثابت    | 4,022                 | -             | 6,461              | 0,000                   |
| المسؤولية<br>الاجتماعية | نموذج<br>dupont | 0,24                  | 0,239         | 1,705              | 0,950                   |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

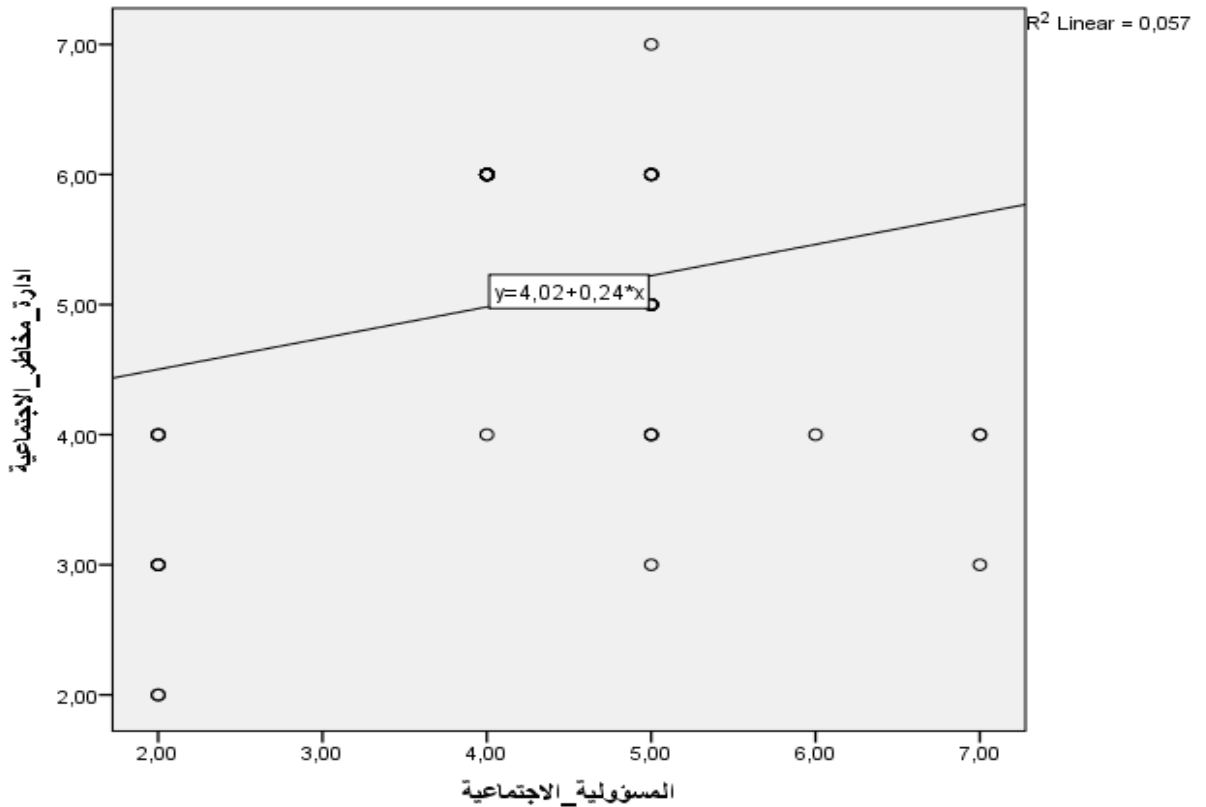
بين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك. حيث بلغ معامل الانحدار beta المسؤولية الاجتماعية 0,239 كانت قيمة t المحسوبة تساوي 6,461 وهي أكبر من t الجدولة 4,036 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي اقل من مستوى معنوي 0,05 مما يدل على إدارة المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة هو متغير مفسر

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المسؤولية الاجتماعية وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك.

مما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والمتمثلة فيما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ادور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعية في المؤسسة سوناطراك عند مستوي معنوي  $\alpha=0,05$



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v23

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغيرين:

$$Y=4,02+0,24X$$

### المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات الدراسية

تعتمد مناقشة الفرضيات في البحوث العلمية على تفسير القيم الإحصائية المستخلصة من الاختبارات، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة. في هذه الحالة، تم استخدام اختبار (t) لاختبار دلالة الفرضيات، وكانت جميع القيم المحسوبة أكبر بكثير من القيمة الجدولية، مع مستويات معنوية أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية

### مناقشة الفرضية الرئيسية:

"دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من المخاطر الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك"

### تحليل النتائج:

ضعف معامل التحديد ( $R^2 = 5.7\%$ ) يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية (بشقيها الداخلي والخارجي) تفسر جزءاً صغيراً فقط من التباين في إدارة المخاطر الاجتماعية داخل مؤسسة سوناطراك.

حيث أن مستوى الدلالة 0.095، وهو أكبر من 0.05، يدل على عدم وجود تأثير معنوي إحصائي للمسؤولية الاجتماعية على إدارة المخاطر الاجتماعية، على مستوى النموذج الكلي.

رغم وجود ارتباط متوسط، إلا أن هذا الارتباط ليس كافياً ليُترجم إلى علاقة سببية ذات دلالة إحصائية.

من الممكن أن تكون إدارة المخاطر الاجتماعية في سوناطراك متأثرة بعوامل أخرى غير المسؤولية الاجتماعية، مثل:

○ السياسات الأمنية والوقائية،

○ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات،

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

○ الثقافة التنظيمية المرتبطة بالمخاطر.

### مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

"تؤثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك".

#### تحليل النتائج:

بلغت قيمة (t) المحسوبة 29.652، وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية 1.96. ومستوى المعنوية = 0.000 < 0.05. هذه النتيجة تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية (مثل رفاهية الموظفين، بيئة العمل، العدالة الداخلية، التقدير المهني...) وبين الثقة والالتزام التنظيمي داخل مؤسسة سوناطراك.

وبالتالي تشير النتائج أن تطبيق سوناطراك لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية يساهم بشكل كبير في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والرضا الوظيفي، مما يزيد من التزامهم التنظيمي وثقتهم في المؤسسة.

### مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

"تؤثر المسؤولية الاجتماعية الخارجية في زيادة مستويات الثقة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك".

#### النتائج والتحليل:

تم تقديم نتيجتين مختلفتين لهذه الفرضية بنفس الاتجاه تقريباً، بقيم  $t = 23.383$  و  $28.261$ ، وكلاهما أكبر من القيمة الجدولية 1.96، ومستوى معنوية = 0.000 < 0.05. تؤكد هذه القيم أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية الخارجية (مثل التفاعل مع المجتمع، حماية البيئة، الالتزام القانوني، دعم المبادرات الاجتماعية...) على الثقة والالتزام التنظيمي.

تعكس هذه النتيجة وعي الموظفين بقيمة المؤسسة في المجتمع، وشعورهم بالفخر بالانتماء لها، مما يعزز من ولائهم وثقتهم بها. فكلما كانت المؤسسة سمعة إيجابية خارجياً، زادت ثقة الموظفين بها داخلياً.

### مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

'أثير المسؤولية الاجتماعية في تقليل مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة سوناطراك'

### النتائج والتحليل:

أظهرت النتائج أن قيمة T لجميع الفقرات مرتفعة ومستوى الدلالة 0,00، ما يعني أن النتائج إحصائيًا معنوية. هذا يشير إلى وجود تأثير حقيقي للمسؤولية الاجتماعية على إدارة المخاطر وتقليل الصراع التنظيمي، رغم أن المتوسط العام 2,52 يشير إلى تقييم منخفض نسبيًا من قبل الأفراد.

وبالتالي النتائج تؤكد فرضية الدراسة (H1) بأن المسؤولية الاجتماعية تؤثر على إدارة المخاطر وتقليل مستويات الصراع التنظيمي.

مع ذلك، الأثر ضعيف نسبيًا وفق تقييم الموظفين، ما يشير إلى ضرورة تحسين وتكثيف برامج المسؤولية الاجتماعية الداخلية لجعل أثرها أكثر وضوحًا وملموًا.

### خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم تحليل البيانات الميدانية لفهم العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة المخاطر الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك. أظهرت النتائج أن المؤسسة تهتم فعلاً بتطبيق المسؤولية الاجتماعية داخلياً وخارجياً، وهذا له تأثير إيجابي في الحد من المخاطر الاجتماعية.

الاختبارات الإحصائية أثبتت أن هناك علاقة ذات دلالة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة المخاطر، حيث كلما زاد اهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، قلت المخاطر الاجتماعية. كما أظهر نموذج الانحدار وجود تأثير إيجابي واضح للمسؤولية الاجتماعية على إدارة المخاطر.

# الخاتمة

أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تمثل أداة استراتيجية هامة لتعزيز استقرار بيئة العمل وتقليل المخاطر الاجتماعية والصراعات التنظيمية، إلى جانب تعزيز سمعة المؤسسة ومكانتها أمام المجتمع. فقد أظهرت النتائج أن تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية يسهم في تحسين علاقات الموظفين والإدارة، وزيادة الثقة، وتعزيز التعاون الداخلي، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا وكفاءة.

وعلى الرغم من أن بعض التأثيرات قد تكون محدودة وفق تقييم الموظفين، إلا أن النتائج الإحصائية تؤكد وجود أثر حقيقي ومعنوي لهذه البرامج، مما يستدعي تكثيف جهود المؤسسة في تبني سياسات CSR شاملة، ومتابعة تقييم نتائجها بانتظام، لضمان تحقيق أثر ملموس على جميع المستويات التنظيمية والاجتماعية.

علي ضوء النتائج التي توصلنا إليها ، تبين أن للمسؤولية الاجتماعية، سواء الداخلية منها أو الخارجية، دورًا إيجابيًا وفعالاً في الحد من المخاطر الاجتماعية داخل مؤسسة سوناطراك.

### التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة زيادة الاهتمام بالممارسات الموجهة نحو العاملين داخل المؤسسة، مثل تحسين ظروف العمل، الصحة والسلامة المهنية، وبرامج الدعم النفسي والاجتماعي، لما لها من أثر مباشر في تقليل المخاطر الاجتماعية الداخلية.

- يُنصح بتعزيز مساهمات المؤسسة في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة، من خلال دعم التعليم، الصحة، وحماية البيئة، مما يعزز صورة المؤسسة ويقلل من التوترات أو المخاطر الاجتماعية الناتجة عن ضعف العلاقة مع المجتمع المحلي.

- تنظيم دورات تدريبية وورشات عمل لفائدة الموظفين والإدارة حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستقرار المؤسسي، وتأثيرها على تقليل المخاطر الاجتماعية المحتملة.

### الاقتراحات:

-توسيع نطاق البحث مستقبلاً ليشمل فروعاً أخرى لمؤسسة سوناطراك أو مؤسسات وطنية أخرى، للحصول على نتائج أكثر شمولية وقابلة للتعميم.

-يُتّرح دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ومخاطر أخرى (مثل المخاطر البيئية، المالية، أو القانونية) لتكوين تصور شامل عن دور هذه الممارسات في الحماية المؤسسية.

-يُتّرح مستقبلاً دراسة المتغيرات الوسيطة أو المعدّلة التي قد تؤثر على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والمخاطر الاجتماعية، مثل: ثقافة المؤسسة، القيادة الإدارية، أو مدى انخراط العاملين.

# قائمة المراجع والمصادر

### قائمة المراجع والمصادر:

#### أولاً: المراجع العربية

##### 1- كتب:

- ارغر، براون، نشايد سميث، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد، السيد عبد العاطي، السيدة سامية محمد جبار، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1979.
- ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- فريد فهمي زيارة، مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- حسن عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- خالد بن يوسف برقاي، آراء الشباب حول المسؤولية الاجتماعية، الملتقى السنوي للمراكز الأحياء بمكة المكرمة، 1429هـ.
- سعد على العذري، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- ياسمين يسري خليل، الخدمة الاجتماعية في المجتمعات الصناعية، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

### 2-المقالاتوالمجلات العلمية:

- ارسلان حضور، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، حدود الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، دمشق، 2010.
- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل للمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007.
- ستيتي الرازية وآخرون، المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05، عدد 01، 2021.
- عبد السلام مخلوق، سفيان بن عبد العزيز، تأثير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار.
- عربوة عماد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
- محمد بولعام، واقع وآفاق الإفصاح الاجتماعي في الجزائر، دراسة حالة قطاع الاتصالات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.
- يونس عواد، قدرتي عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفعالية التنظيمية، مجلة جامعة تشرين، 2015.

### 3-المذكرات الأكاديمية (ماجستير ودكتوراه)

- باخي خلود، مخلوفي شهرزاد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، وحدة فرجيوة، مذكرة ماستر، 2021.
- بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

- بن هلال صافية، أثر المسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين العلاقات العامة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
- نوال بن عمارة، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

- Jean-Marie Peretti, *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert Entreprise, 3<sup>o</sup> édition, Paris, France, 2003.
- Jacques Igalens, *Le risque social et la PME*, Presses universitaires de Toulouse, France, 1997.
- Laurine Tavitian, *Optez pour un audit des risques sociaux*, Le Journal du Management Juridique et Réglementaire, n 55, 2017.
- Hubert Landier, *Le management du risque social*, Les éditions des JOURNAUX OFFICIELS, France, 2013.
- Sylvie Brunet, *La prévention des risques psychosociaux*, Les éditions des JOURNAUX OFFICIELS, France, 2013.

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

## استبيان

يشرفنا أن نعرض عليكم هذا الاستبيان الذي يندرج ضمن دراستنا لنيل شهادة الماستر تخصص

إدارة الموارد البشرية الخاص بمعالجة موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من

المخاطر الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك.

يرجي من سيادتكم وضع علامة (X) لكل إجابة في الخانة التي تعكس رأيكم، وأحيطكم علما

أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، ولهذا أملنا فيكم كبير بان تكون إجاباتكم موضوعية وصادقة.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام وتقدير.

الطالب: مجاهد محمد الأمين

أولا : المعلومات الشخصية

الجنس : ذكر  أنثى

السن : اقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

المستوي العلمي : ثانوي  جامعي  دراسات عليا

المستوي المهني : إطار سامي  إطار  إدارة تنفيذية (عون تنفيذ)

الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانيا : المسؤولية الاجتماعية والتزام المؤسسة بها

المحور الأول : المسؤولية الاجتماعية الداخلية

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1     | هل توفر المؤسسة برامج التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العمال؟                      |            |       |       |           |                |
| 2     | هل تعمل المؤسسة على تكريم و تشجيع العمال المتفوقين و المبدعين؟                     |            |       |       |           |                |
| 3     | هل يوجد في المؤسسة نظام مكافآت و حوافز؟  |            |       |       |           |                |
| 4     | هل تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار؟                         |            |       |       |           |                |
| 5     | هل تعتقد ان الشركة توفر فرصا للعمل الجماعي و التعاون؟                              |            |       |       |           |                |
| 6     | هل تشعر ان استخدام التكنولوجيا في المؤسسة يسهل عملية التواصل بين العمال و المدراء؟ |            |       |       |           |                |
| 7     | هل تعتقد ان المؤسسة تعامل عمالها باحترام و مساواة؟                                 |            |       |       |           |                |
| 8     | هل تسعى المؤسسة الى توفير بيئة عمل ملائمة؟   |            |       |       |           |                |
| 9     | هل تشعر ان المؤسسة تهتم بصحتك النفسية في العمل؟                                    |            |       |       |           |                |

## المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية الخارجية

| الرقم | العبارات  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1     | هل تحترم المؤسسة عادات وتقاليد المجتمع؟   |            |       |       |           |                |
| 2     | هل تقدم المؤسسة تسهيلات لأداء مناسك الحج أو العمرة؟                                       |            |       |       |           |                |
| 3     | هل للمؤسسة سرعة الاستجابة لمتغيرات بيئتها؟  |            |       |       |           |                |
| 4     | هل تعترف المؤسسة بالعمل النقابي والمنظمات النقابية؟                                       |            |       |       |           |                |
| 5     | هل تمنح المؤسسة التبرعات والمساعدات لصالح الجمعيات الخيرية؟                               |            |       |       |           |                |
| 6     | هل تقوم المؤسسة بتصريح عمالها لدي مصالح الضمان الاجتماعي؟                                 |            |       |       |           |                |
| 7     | هل تدعم المؤسسة الأنشطة الدينية والثقافية والرياضية؟                                      |            |       |       |           |                |
| 8     | هل توفر المؤسسة وسائل النقل من مناطق السكن إلى أماكن العمل أو العكس؟                      |            |       |       |           |                |
| 9     | هل تستخدم المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي لمتابعة و مراقبة كل ما يحدث في بيئتها الخارجية؟ |            |       |       |           |                |

## ثالثاً: إدارة المخاطر الاجتماعية

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1     | هل توفر المؤسسة الامن لعمالها؟                             |            |       |       |           |                |
| 2     | هل تتكرر ظاهرة التغيب في المؤسسة؟                          |            |       |       |           |                |
| 3     | هل هناك تخلي او ترك للوظيفة في المؤسسة؟                    |            |       |       |           |                |
| 4     | هل هناك صراعات ونزاعات في علاقات العمل ؟                   |            |       |       |           |                |
| 5     | هل تتكرر حوادث العمل في المؤسسة؟                           |            |       |       |           |                |
| 6     | هل توفر المؤسسة التدريب اللازم حول السلامة والصحة المهنية؟ |            |       |       |           |                |
| 7     | هل المهام الموكلة واضحة ؟                                  |            |       |       |           |                |
| 8     | هل هناك عدة شكاوي من طرف العمال و عدم معالجتها ؟           |            |       |       |           |                |
| 9     | هل اختلاف اللهجات و الثقافات يسبب صعوبة في العمل ؟         |            |       |       |           |                |

